



**FGV Management**

**MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO  
DE CURSO**

**A CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA:**

**Fator decisivo na tomada de decisões**

**Elaborado por:**

**MAYARA REITER**

**Trabalho de Conclusão de Curso de  
MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria**

*Prof. Orientador:*

Profº André Perez  
Profº José Arnaldo Ribeiro Soares

**Blumenau  
Maio/ 2011**



---

MAYARA REITER

**A CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**

**Fator decisivo na tomada de decisões**

Coordenador Acadêmico: Profº Fabiano Simões Coelho

Professor Orientador do TCC: Profº André Perez  
Profº José Arnaldo Ribeiro Soares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em  
Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de  
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito  
para a obtenção do título de Especialista

TURMA V

Blumenau – SC  
2011

---

---

O Trabalho de Conclusão de Curso

**A CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
Fator decisivo na tomada de decisões**

elaborado por Mayara Reiter e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria do Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Coordenador Acadêmico  
Profº. Fabiano Simões Coelho

---

Professor orientador  
Profº André Perez  
Profº. José Arnaldo Ribeiro Soares

---

---

A minha mãe, pela atenção e apoio  
em todos os momentos.

---

---

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por conseguir concretizar mais um sonho, esta é mais uma etapa alcançada com muita luta, perseverança e esforço.

Agradeço a minha mãe, Luzia Bona Reiter, que apesar de todas as dificuldades enfrentadas no decorrer do curso, sempre esteve ao meu lado, me apoiando, com muito amor sempre me orientando, mesmo nas horas mais difíceis de nossas vidas. Tenho muito orgulho por te-la ao meu lado e por fazer parte de sua vida, foi ela que proporcionou os alicerces de minha existência, aos quais contribuíram para formar minha personalidade.

Aos Orientadores, Prof<sup>o</sup> André Perez e Prof<sup>o</sup>. José Arnaldo Ribeiro Soares, pela atenção e dedicação prestada nas diversas fases do trabalho.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações fundamentais e valiosas para a realização do trabalho.

---

---

## DECLARAÇÃO

Declaro que os dados utilizados neste Trabalho de Conclusão de Curso referentes à Empresa PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBÓ E PREFEITURA MUNICIPAL DE POMERODE, foram obtidos a partir da divulgação da própria empresa em fontes publicamente disponíveis. Além disso, este trabalho é de cunho estritamente acadêmico, não servindo de base para quaisquer tomadas de decisão econômica por parte de seu usuário.

Blumenau, 19 de Maio de 2011.

---

MAYARA REITER

---

---

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna MAYARA REITER, abaixo-assinado, do Curso MBA GESTÃO FINANCEIRA, AUDITORIA E CONTROLADORIA do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada SOCIESC, no período de 20/05/2009 a 19/02/2011, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: A CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: FATOR DECISIVO NA TOMADA DE DECISÃO, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Blumenau, 19 de Maio de 2011.

---

MAYARA REITER

---

---

## RESUMO

*A tomada de decisão corresponde a própria essência do ato de administrar. Todavia não é um processo simples, pois envolve inúmeros fatores. Em se tratando de Administrar Órgãos Públicos exige-se uma atenção redobrada, afinal quem cobra é o povo, ele contribui e quer ver melhorias para sua cidade, proporcionando-lhe maior conforto e segurança. Administrar de forma eficaz e eficiente os recursos é o fator primordial, mas para que isso ocorra, todos os fluxos de informações devem estar claros, acessíveis e precisos. É então que surge o Controle Interno, ao qual vai muito além de uma exigência legal, sua existência vai a caminho da otimização dos recursos públicos escassos, servindo de defesa do patrimônio público.*

**Palavras-chave:** Controladoria; Gestão Pública; Decisões.

---

---

## SUMÁRIO

<b>1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>14</b>
2.1 VISÃO DA EMPRESA .....	14
2.2 MISSÃO DA EMPRESA.....	14
2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO .....	14
2.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL .....	15
2.5 METAS E OBJETIVOS.....	16
2.6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	17
<b>3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>18</b>
3.1 O MUNICÍPIO DE TIMBÓ .....	18
3.1.1 História .....	18
3.1.2 Colonização .....	19
3.1.3 Economia.....	20
3.2 O MUNICÍPIO DE POMERODE .....	20
3.2.1 História .....	21
3.2.2 Colonização .....	22
3.2.3 Economia.....	22
3.3 EQUIPE GERENCIAL .....	23
3.4 ESTRUTURA LEGAL .....	24
3.4.1 Plano Plurianual .....	25
3.4.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias.....	25
3.4.3 Lei Orçamentária Anual.....	26
3.5 LOCALIZAÇÃO .....	27
3.5.1 Prefeitura Municipal de Timbó .....	27
3.5.2 Prefeitura Municipal de Pomerode.....	27
3.6 MANUTENÇÃO DE REGISTROS .....	28
3.7 SEGURANÇA .....	29
<b>4 PRODUTOS E SERVIÇOS.....</b>	<b>29</b>
4.1 CICLO DE VIDA DO PRODUTO/ SERVIÇO .....	29
4.2 ESTRATÉGIA DE PRODUTO/ SERVIÇO.....	29

---

---

4.3 PRODUTOS/ SERVIÇO ATUAIS .....	30
4.3.1 Timbó .....	30
4.3.2 Pomerode .....	31
4.4 TECNOLOGIA .....	33
4.5 BENEFÍCIOS E CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E/OU SERVIÇO .....	33
4.6 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO .....	34
4.7 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	34
4.8 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PRODUTOS .....	35
4.9 PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO .....	36
4.10 CUSTOS .....	37
<b>5 ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>37</b>
5.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA/SETOR .....	37
5.2 DESCRIÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO .....	38
5.3 ANÁLISE SWOT DO PRODUTO/SERVIÇO .....	39
5.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	39
<b>6 PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>40</b>
6.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	40
6.2 PRODUTO (POSICIONAMENTO) .....	40
6.3 PREÇO .....	41
6.4 PRAÇA (CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO) .....	42
6.5 PROPAGANDA .....	43
<b>7 PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>43</b>
7.1 PREMISSAS ORGANIZACIONAIS / ESTRUTURAIS .....	43
7.1.1 Princípios Norteadores da Administração Pública .....	43
7.2 DEFINIÇÃO DE PROCESSOS OPERACIONAIS (COMO) .....	45
7.3 DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE CUSTOS, OUVIDORIA E CORREGEDORIA .....	47
7.3.1 Sistema de Custos .....	47
7.3.2 Ouvidoria .....	50
7.3.3 Corregedoria .....	50
7.4 PREMISSAS OPERACIONAIS (REGRAS PARA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLES) .....	50
7.4.1 Segurança dos Sistemas .....	50
7.4.2 Integridade e Competência .....	51

---

---

7.4.3 Acompanhamento dos Controles.....	51
7.4.4 Organização e Registros .....	51
7.4.5 Sistemas de Autorização e Execução .....	52
7.4.6 Segregação de Funções.....	52
7.4.7 Acesso Restrito.....	52
7.4.8 Normatização e Determinação de Responsabilidades.....	53
7.4.9 Comunicação Interna .....	53
7.4.10 Cumprimento da Legislação e Proteção dos Ativos.....	53
7.5 TÉCNICAS DE CONTROLES INTERNOS.....	54
<b>8 ANÁLISE GERAL DOS MUNICÍPIOS DE TIMBÓ E POMERODE .....</b>	<b>54</b>
<b>9 PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>56</b>
9.1 BALANÇO ORÇAMENTÁRIO MUNICÍPIO DE TIMBÓ .....	56
9.1.1 Balanço Município de Timbó – Ano 2010 .....	56
9.1.2 Balanço Município de Timbó – Ano 2009 .....	57
9.2 BALANÇO ORÇAMENTÁRIO MUNICÍPIO DE POMERODE .....	58
9.2.1 Balanço Município de Pomerode – Ano 2010.....	58
9.2.2 Balanço Município de Pomerode – Ano 2009.....	59
9.3 RECEITAS CORRENTES .....	59
9.4 RECEITAS DE CAPITAL.....	61
9.5 DESPESAS CORRENTES .....	62
9.6 DESPESAS DE CAPITAL.....	63
9.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PÚBLICAS .....	63
9.7.1 Quociente de Execução da Receita .....	64
9.7.2 Quociente do Equilíbrio Orçamentário .....	65
9.7.3 Quociente da Execução da Despesa.....	65
9.7.4 Quociente do Resultado Orçamentário .....	66
<b>10 CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>11 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>68</b>

---

---

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente, o grande desafio para os administradores públicos é a otimização e utilização dos recursos disponíveis, cada vez mais escassos, frente às despesas públicas cada vez mais crescentes.

A Administração Pública diferencia-se da iniciativa privada pela obediência aos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade, eficiência e eficácia. A Administração Pública tem obrigatoriedade de licitar toda e qualquer aquisição, obedecer a prazos e ritos processuais, dar publicidade aos atos com datas pré-determinadas pela legislação, dentre outros, sendo assim, os processos tornam-se mais vagarosos em relação a iniciativa privada, pois num Órgão Público faz-se tudo o que impõe a Legislação enquanto na iniciativa privada, faz-se tudo o que não é proibido nos estatutos.

A controladoria é de grande importância para qualquer empresa, em especial aos Órgãos Públicos, pois poderá contribuir para que os gestores busquem cumprir os programas, as metas e as ações de governo num ambiente de controle, dentro de um cenário transparente, eficiente e legal. Analisa-se a posição da controladoria no setor público, os fundamentos para sua implementação, estudando os modelos de controladorias dos Municípios de Timbó e Pomerode.

Apresenta-se um breve histórico dos Municípios de Timbó com aproximadamente 36.817 mil habitantes e Pomerode com 27.772 mil habitantes, descrevendo que Timbó é a 10ª melhor cidade do Brasil para morar e Pomerode como a cidade mais alemã do Brasil.

Ressalta-se como são os processos de elaboração e previsão das receitas e despesas, objetivando a importância de uma correta estruturação do Plano Plurianual, ao qual irá conter as diretrizes, objetivos e metas para as despesas, sendo elaborado por um período de quatro anos. Por sua vez, vem a Lei de Diretrizes Orçamentárias, que orienta a Lei Orçamentária Anual, contendo as metas e prioridades para o exercício seguinte, obedecendo sempre a base do Plano Plurianual. Finalmente, para a materialização dos objetivos e metas, há necessidade

---

de se aprovar o Orçamento Público, que conterà metas físicas e financeiras, apresentando o plano de governo, com suas respectivas ações, servindo de instrumento fomentador para determinado exercício, sendo por meio dele que o planejamento se concretiza.

A responsabilidade pelo gerenciamento transparente das contas públicas também é de extrema importância para os gestores públicos, pois a sociedade deve entender o que está sendo feito, onde estão sendo gastos os recursos públicos e o que estão fazendo para melhorar os serviços prestados à comunidade.

O sistema de controle interno está se adequando para estruturar-se como um Órgão de Controladoria, ao qual engloba a criação da Ouvidoria e Corregedoria, não se esquecendo que um departamento de Custos corretamente implantado vem aumentar a credibilidade do órgão como um todo.

O principal objetivo do sistema de controle interno é de assegurar nas várias fases do processo decisório, que o fluxo das informações e decisões se desenvolva, seguindo os padrões da legalidade, legitimidade e confiabilidade, sempre prezando pela economicidade, a eficácia e a eficiência.

A controladoria estuda e empresa como um todo. Desde a obtenção dos recursos até seu destino final, analisando esse fluxo, sugerindo possíveis melhorias para todos os setores. É um órgão independente, mas que está interagindo constantemente a fim de eliminar fraudes e proporcionar a maior transparência possível.

---

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

### 2.1 VISÃO DA EMPRESA

“Ser reconhecida como Prefeitura Modelo em gestão e na oferta da melhor qualidade de vida para todos”

### 2.2 MISSÃO DA EMPRESA

“Construir um modelo de gestão para a oferta da melhor qualidade de vida para todos, fortalecendo a gestão dos recursos financeiros, patrimoniais e humanos a fim de assegurar o alcance dos objetivos da organização.”

### 2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Antes de qualquer análise a ser feita, tanto para a criação de um novo negócio, quanto para a análise de um já existente, ou simplesmente implementar determinado setor ou departamento, devemos elencar quais são as forças e fraquezas (ambiente interno), como também as oportunidades e ameaças (ambiente externo), pois de nada adianta sabermos onde queremos chegar, se não conhecermos bem nosso negócio, qual será o melhor caminho a percorrer, quais serão os possíveis obstáculos a fim de formular a melhor estratégia para se conseguir o resultado tão esperado.

---

## CHECKLIST PARA ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

	DESEMPENHO				GRAU DE IMPORTÂNCIA		
	FORÇA	FRAQUEZA	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	ALTA	MÉDIA	BAIXA
LEGISLAÇÃO	X				X		
INTERFERENCIA POLÍTICA	X				X		
MÁ CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		X			X		
FUNCIONÁRIOS			X		X		
MÁ COMUNICAÇÃO		X				X	
CONTRATAÇÃO TERCEIROS (LICITAÇÃO)			X			X	
COMUNIDADE	X				X		
PLANOS DE AÇÃO (DIVULGAÇÃO)			X		X		
REPUTAÇÃO DA EMPRESA		X			X		
QUALIDADE NO ATENDIMENTO			X		X		
QUALIDADE DA GESTÃO				X	X		
TREINAMENTO			X			X	
PLANO CARGOS E SALÁRIOS		X				X	

QUADRO 1 - CHECKLIST DE PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADE E AMEAÇAS  
FONTE: Criação Pessoal (2011)

### 2.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Para começo da análise da situação de um sistema de controle interno, devemos levantar os problemas através de um checklist, para precificar os controles mínimos necessários para cada setor, para um bom funcionamento dos sistemas.

- Checklist:

- A fiscalização pelo sistema de controle interno é regrada em lei?
- Os integrantes da controladoria e da auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da profissão?

- 
- É disponibilizado bom ambiente de trabalho no que se refere às instalações físicas (limpeza, poluição sonora, segurança, equipamentos, *softwares*)?
  - A estrutura de pessoal é adequada? Há servidores efetivos adequados para as tarefas de execução dos trabalhos, sem desvios de função, identificados no organograma, com habilitação e qualificação adequada para as funções?
  - Existe estatuto? Está atualizado?
  - Há plano de cargos e salários dos servidores?
  - O sistema de telefonia, internet, rede de informática, satisfaz?
  - Existe na estrutura organizacional responsável pela elaboração, guarda, organização e consolidação da legislação?
  - Os servidores participam regularmente de treinamentos? Qual frequência? Existe algum regulamento?
  - Existe regulamentação quanto à tramitação de processos administrativos?
  - O arquivo de documentos é organizado e permite a fácil localização? O espaço é adequado?
  - Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade?

Após responder estes questionamentos, não apenas com SIM ou NÃO, mas com sugestão de melhorias e implantação do que está deficitário. Identificar e ordenar segundo a gravidade, urgência e tendência, priorizando os problemas cuja resolução possa acarretar solução de outros problemas.

## 2.5 METAS E OBJETIVOS

Para Gattringer (2002, p. 42), os principais objetivos de um sistema de controle interno visam:

- Garantir a veracidade das informações e relatórios contábeis financeiros e operacionais;
  - Prevenir erros e irregularidades e, em caso de ocorrência destes, possibilitar descobri-los o mais rapidamente possível;
  - Localizar erros e desperdícios promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao registrarem-se as operações;
-

- 
- Estimular a eficiência do pessoal mediante a discussão e acompanhamento que se exerce através de relatórios;
  - Salvaguardar os ativos e, de modo geral, obter-se um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais das operações e transações da entidade;
  - Estabelecer parâmetros que permitam avaliar o desempenho da organização, face às metas estabelecidas nas suas várias áreas.

De acordo ainda com Gattringer (2002, p. 42), o sistema de controle interno visa também, segundo sua natureza, alcançar os seguintes objetivos:

*Integralidade* – Assegurar que as informações, registros e providências etc., abranjam a totalidade dos fatos ocorridos, ou seja, tudo o que deveria ter sido executado, registrado, decidido, promovido, informado, etc.

*Exatidão* – Assegurar que a execução, a valorização, a informação e os registros se revistam da necessária e adequada exatidão.

*Pontualidade* – Assegurar que as épocas, os cronogramas, as datas etc., sejam rigorosamente respeitadas.

*Autorização* – Assegurar que todos os atos de gestão estejam adequadamente autorizados pela pessoa competente e condizente com as normas traçadas.

*Economicidade* – Assegurar que o que está sendo controlado justifica o custo da operação. (Relação custo x benefícios).

O principal objetivo do sistema de controle interno é de assegurar nas várias fases do processo decisório, que o fluxo das informações e decisões se desenvolva, seguindo os padrões da legalidade, legitimidade e confiabilidade, sempre prezando pela economicidade, a eficácia e a eficiência.

O setor de controle interno está caminhando para sua implementação, segundo o Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno, ou seja, será subdividido em Controladoria, Corregedoria e Ouvidoria ao qual proporcionará um trabalho mais elaborado e detalhado, proporcionando maior suporte para os gestores.

## 2.6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

As Administrações Públicas cada vez mais são questionadas e procuram então, novas formas e meios para a prestação dos serviços. Atualmente, os órgãos estão procurando se

---

adaptar as exigências legais e procurando assim, também proporcionar um bom atendimento aos cidadãos, objetivando sempre a transparência nas atividades desenvolvidas.

- Prioridade num atendimento aos cidadãos com qualidade e eficiência;
- Seguir as exigências do Tribunal de Contas;
- Implantar fluxograma de atividades para proporcionar melhor conhecimento das atividades, conseqüentemente, poder desenvolver melhores controles;
- Estudar a criação e implantação de Órgão de Ouvidoria, como também Corregedoria.
- Estudar a criação de Sistema de Custos.

### **3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

#### **3.1 O MUNICÍPIO DE TIMBÓ**

População: 36.817 mil habitantes (Fonte: IBGE 2010)

Área territorial: 127 Km<sup>2</sup> (Fonte: IBGE 2010)

PIB (Produto Interno Bruto): R\$ 23.002,65 (Fonte: IBGE 2008)

Data de fundação: 12 de outubro de 1869

Emancipação político-administrativa: 25 de março de 1934

Cidades próximas: Blumenau, Rio dos Cedros, Pomerode e Indaial.

##### **3.1.1 História**

A origem do nome Timbó tem duas versões. A primeira deriva de um cipó homônimo, utilizado pelos índios da região para a pesca. A segunda refere-se à conquista do Forte Timbó pelos soldados brasileiros na Guerra do Paraguai, na mesma época da colonização da cidade.

Timbó é classificada pela ONU como a 10º melhor cidade do país para morar. Economicamente ocupa o 14º posto de arrecadação do estado de Santa Catarina. O índice de

---

analfabetismo é de apenas 1,9%, sendo Timbó, em nível estadual, a 3º cidade em qualidade de ensino.

A herança dos imigrantes está presente na organização, na força do trabalho, na indústria, na limpeza das ruas, no cuidado com as casas e jardins, na hospitalidade e na simpatia do povo. Apesar de a cidade ter um apego à tradição, isto não impede a adaptação aos novos tempos, promovendo o desenvolvimento tecnológico, com melhorias em todas as áreas: um perfeito equilíbrio entre o fazer artesanal e a manufatura mecanizada.

### 3.1.2 Colonização

Timbó foi fundada por Frederico Donner, imigrante alemão, em 12 de outubro de 1869; data em que construiu sua moradia e a primeira casa comercial às margens do rio Benedito.

Logo chegaram outras famílias alemãs. Nos anos seguintes vieram também os imigrantes italianos, cujos descendentes atualmente correspondem à metade da população. As primeiras famílias se estabeleceram na região rural e a agricultura era basicamente de subsistência.

Algumas casas comerciais iniciaram suas atividades no centro. O início foi muito difícil para estas famílias, pois as condições de vida eram precárias. Foi necessário construir tudo: as casas, os campos para a lavoura, as estradas. As comunidades viviam bastante isoladas e, para fomentar sua vida social, começaram a erguer as igrejas, as escolas, os clubes e salões de festa.

---

### 3.1.3 Economia

Principais atividades econômicas: O principal produto agrícola é o arroz irrigado, toda safra é colhida por máquinas produzidas por indústrias do próprio município. Outros produtos em destaque são: milho, banana, mandioca, cana-de-açúcar, batata-doce e hortaliças. Possui mais de trezentas indústrias instaladas, sendo os destaques para os setores: têxtil, mecânica, metalúrgica, extração de minerais, papelão, eletrotécnica, moveleira e frigorífica.



**Data de Criação:** 12 de Agosto de 1950

**Lei:** Municipal nº 77

Um escudo, encimado pela coroa mural, privativa dos Municípios. As armas do Brasil. A âncora e a chave também partes do escudo de Blumenau e com as quais se quer significar que, integrado no País e no Estado, Timbó, imbuído de sã patriotismo, caminha, com Santa Catarina e com o Brasil, para um porvir glorioso à sombra da Cruz de Cristo, que viu nascer a nacionalidade. Confluência de um curso d'água em outro maior, alusão ao Rio dos Cedros e seu confluente, o Rio Benedito, local em que se ergue a sede municipal, um colono lavra a terra. Timbó fez a sua prosperidade na agricultura inteligente e racional. Por isso se figura um arado puxado a boi. Nesse listel há a legenda em ouro, "**CLARA EX STIRPE**" - "Descendente de uma estirpe ilustre" de Blumenau, cujo nome glorioso brilha como gema preciosa entre as melhores prendas na nacionalidade. As folhas e espigas maduras de arroz, em verde e ouro. São os dois principais produtos agrícolas do Município.



A bandeira de Timbó cor **Azul e Branca**.

A cor **Azul** é símbolo da justiça, nobreza, perseverança, zelo, lealdade, formosura e recreação.

**Azul do Rio** = Simboliza a caridade e lealdade.

**Esmalte** = Nome que compreende os metais e as cinco cores

**Branco** = Simboliza a paz, amizade, trabalho, prosperidade, pureza, religiosidade.

## 3. 2 O MUNICÍPIO DE POMERODE

População: 27.772 mil habitantes (Fonte: IBGE 2010)

Área territorial: 216 Km<sup>2</sup> (Fonte: IBGE 2010)

PIB (Produto Interno Bruto): R\$ 25.028,35 (Fonte: IBGE 2008)

Data de fundação: 19 de dezembro de 1958

Emancipação político-administrativa: 21 de janeiro de 1959

Cidades próximas: Blumenau, Rio dos Cedros, Timbó, Indaial e Jaraguá do Sul.

### 3.2.1 História

Na história, há duas versões para o surgimento do nome Pomerode. Em alguns livros consta que deriva de *Pommeroda*, designação de um Ribeirão formado pelos Ribeirões Rauffmann e Ribeirão do Saco (Pomerode Fundos) afluente do Rio do Testo, próximo ao centro da cidade.

Em outras obras, se registra que o nome está relacionado à origem dos fundadores, imigrantes vindos da Pomerânia (*Pommern*), norte da Alemanha. Literalmente, é a junção do radical *Pommern* e do verbo *rodern*, verbo alemão que significa tirar os tocos, tornar a terra apta para o cultivo. De fato, os primeiros imigrantes que chegaram ao Brasil e ao Estado se dedicaram ao trabalho na terra e à agricultura familiar.

A educação e a economia são os atuais grandes destaques do município, emancipado de Blumenau desde 1959. De acordo com dados do IBGE, Pomerode desfruta do índice invejável de alfabetização de 98,2% dos munícipes e está entre as 20 melhores cidades em arrecadação de impostos de Santa Catarina. A diversificação da indústria garante empregos e qualidade de vida aos cidadãos do município.

Em termos de lazer, a cidade é o destino perfeito para quem busca tranquilidade e contato com a natureza. O Zoo Pomerode, o primeiro zoológico do Estado e o terceiro do país, abriga hoje mais de 1.300 animais de 220 espécies diferentes, sendo uma divertida opção durante o ano. Os museus também são ótimos destinos culturais, onde se pode conhecer mais sobre a história e costume dos pomerodenses. Conhecida como a "Cidade mais Alemã do Brasil".

---

---

### 3.2.2 Colonização

O início da colonização remonta ao ano de 1863, quando os primeiros imigrantes, liderados pelo colonizador Ferdinand Hackradt, decidiram subir um afluente do Rio Itajaí-Açu desde o bairro Badenfurt, em Blumenau. Eram abertas picadas ao longo do curso do rio, que foi chamado Rio do Teste.

### 3.2.3 Economia

Principais atividades econômicas: indústria do vestuário, indústria metal mecânica, indústria de plásticos, indústria da porcelana, indústria de produção de cimento, fabricação de produtos em madeira e artesanato, fabricação de alimentos (queijo fundido, chocolate) e empresas de transporte.



Oficializado em 1964 pela Lei nº 74, o brasão de Pomerode foi criado pelo escultor Ervin Curt Teichmann. A coroa de alvenaria simboliza a unidade administrativa e a segurança municipal. O escudo é ocupado pelo Grifo da Pomerânia. A roda branca representa a principal indústria do Município: a Indústria de Porcelana. A harpia simbolizando a fauna e o Zoológico. No centro do escudo, existe outro escudo menor, onde aparecem em destaque as cores nacionais, representando o sentimento da população. Abaixo, em forma de um laço, vê-se ao centro a inscrição "Município de Pomerode", o ano de 1863 se refere ao início da colonização de Pomerode e 21 de janeiro de 1959 é a data da instalação do Município, criado pela Lei nº 380 de 12 de dezembro de 1958.



A Bandeira do Município foi instituída pela Lei nº 202 de 1969, sancionada pelo prefeito Ralf Knaesel. O fundo com as faixas: a azul simbolizando "Amor" e a branca significando "Paz".

---

### 3.3 EQUIPE GERENCIAL

As Controladorias Municipais, em sua grande maioria, contam com um Controlador (normalmente Cargo em Comissão) e um Auxiliar (Profissional Efetivo), para fiscalizar todas as áreas e atividades executadas pelo Município.

O Município de Timbó conta com um Controlador e um Auxiliar Administrativo. O Município de Pomerode apenas com um Controlador.

O volume de trabalho aumenta a cada dia, sendo que o quadro de funcionários torna-se a cada dia mais escasso. Os municípios estão atrelados a um percentual de despesas com folha de pagamento que não pode ultrapassar 54% de sua receita líquida, sob pena de pagar multa ou até o Prefeito ser preso, impedindo com isso novas contratações ou até mesmo remunerar melhor o quadro de pessoal estável.

Segundo o CONACI – Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal, gradativamente as Prefeituras devem enquadrar o Controle Interno da seguinte maneira:

- Controlador
- Auxiliar Administrativo
- Ouvidoria
- Corregedoria

Ressalta-se ainda, a importância da criação e implantação de setor de custos, com pelo menos um funcionário, ao qual irá facilitar e embasar os controles, sendo que atualmente nos municípios estudados não há este departamento.

---

---

### 3.4 ESTRUTURA LEGAL

O processo de planejamento nada mais é do que o estabelecimento de metas, através de procedimentos e decisões contínuas e transparentes, a fim de se prevenirem riscos e corrigirem desvios, preservando sempre, pelo equilíbrio das contas públicas e pela transparência da gestão, objetivando o alcance dos objetivos.

O processo de planejamento e orçamentação obedece a formalidade definida na Constituição federal; tem início no primeiro ano de mandato do poder executivo, que elaborará o plano plurianual para quatro exercícios a contar do segundo ano de seu mandato e com vigência para até o primeiro ano do mandato seguinte (SLOMSKI, 2001, p. 304).

A legislação impõe mecanismos de planejamento tais como: metas, limites e condições para a renúncia de receitas, geração de despesas, assunção de dívidas, realização de operações de créditos e concessão de garantias, através de instrumentos do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual além do acompanhamento da gestão orçamentária.

O planejamento, a programação e o orçamento como sistema integrado de gerência têm por objetivo avaliar os custos para a consecução das metas traçadas em comparação com os benefícios a serem esperados dos mesmos, e assim tornar possível o uso inteligente de recursos pelo setor público (SILVA L., 2000, p. 47).

A Constituição de 1988 definiu o processo orçamentário atual e estabeleceu como instrumentos de planejamento governamental:

- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) – Operacional;
  - Lei Orçamentária Anual (LOA) – Operacional;
  - Plano Plurianual (PPA) – Estratégico.
-

### 3.4.1 Plano Plurianual

O Plano Plurianual é um planejamento de médio prazo, onde procura-se regulamentar as ações de governo onde se estabelece as diretrizes, objetivos e metas para um período de quatro anos.

O Plano Plurianual define a política e os propósitos estratégicos a serem atingidos, as despesas de capital e outras despesas dela correntes, como também para programas de duração continuada.

É o documento considerado de mais alta hierarquia para o sistema de planejamento de todo ente público, motivo dos demais planos e programas estarem subordinados às diretrizes, objetivos e metas nele estabelecidas.

### 3.4.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias

A Lei de Diretrizes Orçamentárias compreende as metas e as prioridades da administração, como também, as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, tendo como objetivos:

- Orientar a elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual;
- Dispor sobre as alterações na legislação tributária;
- Estabelecer a política de aplicação das agências oficiais de fomento.

Alves, Gomes e Affonso (2001, p. 23) esclarecem a periodicidade da LDO:

Todo ano é elaborada a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias, mandamento constitucional e legal que obriga União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a qual tem por objetivo estabelecer regras gerais para a elaboração do Orçamento Anual, a vigorar no exercício financeiro seguinte.

---

A Lei de Diretrizes Orçamentárias funciona como ligação entre o plano plurianual e os orçamentos anuais, estabelecendo regras para as metas anuais, indicando os rumos a serem seguidos e priorizados no decorrer do exercício financeiro, objetivando ajustar os programas de governo, previstos no Plano Plurianual, as reais suficiências de caixa, equilibrando receita e despesa.

### 3.4.3 Lei Orçamentária Anual

Segundo Kohama (2000, p. 63), a lei orçamentária anual compreenderá:

- I - o orçamento fiscal referente aos Poderes Executivos, Legislativos e Judiciários, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;
- II - o orçamento de investimento das empresas em que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
- III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculada, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

Para que possamos colocar em prática os objetivos planejados no Plano Plurianual, é elaborado o Orçamento Anual, obedecendo a Lei de Diretrizes Orçamentárias, afim de se programar as ações, visando alcançar os objetivos determinados.

O orçamento é elaborado para atender aos planos e programas estabelecidos, em determinado período, com o intuito de gerenciamento orçamentário e financeiro, objetivando administrar o equilíbrio entre receitas e despesas públicas.

É o orçamento que aponta os rumos aos administradores, discriminando todas as receitas e despesas, para que os usuários compreendam a estrutura e otimizem as funções estabelecidas, tornando possível, comparar o que foi orçado e o que foi realizado, podendo medir o desempenho da administração pública em determinado período.

---

---

### 3.5 LOCALIZAÇÃO

As Prefeituras Municipais estão localizadas no Centro de sua cidade, a fim de oportunizar fácil acesso, praticidade e comodidade aos cidadãos.

#### 3.5.1 Prefeitura Municipal de Timbó

A Prefeitura Municipal de Timbó está localizada na Avenida Getúlio Vargas, nº 700, Bairro Centro, Cidade de Timbó, Estado de Santa Catarina.



**FIGURA 1 – FACHADA DO PRÉDIO PREFEITURA DE TIMBÓ**  
FONTE: Arquivo do Site da Prefeitura ([www.timbo.sc.gov.br](http://www.timbo.sc.gov.br))

#### 3.5.2 Prefeitura Municipal de Pomerode

A Prefeitura Municipal de Pomerode está localizada na Rua 15 de Novembro, nº 525, Bairro Centro, Cidade de Pomerode, Estado de Santa Catarina.

---



**FIGURA 2 – FACHADA DO PRÉDIO PREFEITURA DE POMERODE**  
FONTE: Arquivo do Site da Prefeitura ([www.pomerode.sc.gov.br](http://www.pomerode.sc.gov.br))

### 3.6 MANUTENÇÃO DE REGISTROS

Como toda empresa precisa manter a boa guarda e manutenção de seus documentos, num Órgão Público essa necessidade torna-se ainda maior. Há necessidade de manter registros de todos os documentos por um período de no mínimo 10 anos, a fim de resguardar todas as operações efetuadas.

O que está acontecendo é que devido à tamanha burocracia, ao fluxo de trabalho que vem aumentando dia-a-dia, tornou-se algo sem dimensão e limite. A solução então, surgiu. Como é o caso da Prefeitura de Timbó, que está começando a digitalização de documentos, através de um funcionário efetivo, um processo lento desde sua implantação até a fase final, mas que quando implantado, facilitará muito a vida dos envolvidos, pois o tempo que se demora para procurar um documento em meio físico, vai se levar nem a um terço para localização no meio eletrônico.

Já Pomerode terceirizou este serviço devido ao alto custo e de 2006 até 2010 todos os documentos encontram-se digitalizados.

---

### 3.7 SEGURANÇA

Um órgão público não possui dono, o povo é quem paga os impostos, então os bens são do povo. Mesmo assim, devemos prezar e cuidar para que tenham uma vida longa.

Os órgãos públicos, tanto Timbó como Pomerode, possuem para sua segurança, conforme normas e padrões previamente estabelecidos pelo Corpo de Bombeiros, Extintores de Incêndio, como também no período noturno um Guarda para zelar pelo patrimônio.

## 4 PRODUTOS E SERVIÇOS

### 4.1 CICLO DE VIDA DO PRODUTO/ SERVIÇO

Todo produto ou serviço possui seu ciclo de vida. O tempo que um produto varia de acordo com seu tempo útil de vida. Já no setor de serviços, a variação é de acordo com o comportamento do consumidor, pois este poderá substituí-lo por outro, dependendo de sua satisfação ou não.

A Controladoria é um setor que deve nascer com a empresa e caminhar independentemente, é um órgão que serve de apoio e assessoramento para o gestor.

### 4.2 ESTRATÉGIA DE PRODUTO/ SERVIÇO

Para Gattringer (2002, p. 39) devem ser priorizados os seguintes princípios:

*Organograma atualizado e adequado:* onde devem estar traçadas e bem definidas as linhas de autoridade e responsabilidade entre os diversos departamentos, chefes, encarregados e servidores.

*Formalização das políticas e procedimentos:* onde estejam claramente definidos todas as funções e setores da entidade.

---

---

*Divulgação das tarefas afetadas a cada setor e cada responsável:* cada qual deve conhecer pormenorizadamente que controles são efetuados e qual é a sua importância.

*Segregação de funções:* quem tem acesso aos ativos da entidade não pode ter acesso aos registros. Em outras palavras, quem contabiliza as operações não pode realizá-las.

*Exatidão dos registros:* os controles devem utilizar meios em que se comprovem com segurança que as operações contábeis foram efetuadas com exatidão.

*Descentralização das operações:* nenhum servidor, individualmente, deve ter sob sua responsabilidade todas as etapas das transações da entidade.

*Pessoal selecionado e capacitado:* todos os servidores devem ser cuidadosamente selecionados para as funções e estar em constante treinamento e capacitação.

*Rotatividade funcional:* se possível, deve ser implementada a rotatividade funcional, pois a mesma proporciona oportunidade de revisão das tarefas executadas no setor, melhora a eficiência e evita erros. [...]

### 4.3 PRODUTOS/ SERVIÇOS ATUAIS

#### 4.3.1 Timbó

- Processos de aposentadoria – Análise e emissão de parecer (TCE);
  - E-Sfinge e E-Sfinge Obras (TCE);
  - Planilhas mensais de acompanhamento de despesa e receitas;
  - Índices da Educação, Saúde e Pessoal (Acompanhamento);
  - Relatório mensal de Controle Interno (TCE, Prefeito, Secretaria da Fazenda e Administração);
  - Controle das Certidões de INSS, FGTS, União, Estado, CRP, TCE, CAUC e Convênios Estaduais;
  - Auditoria (Dezembro – Publicação Plano Anual);
  - Controle de metas da LDO (Arrecadação);
  - Controle das metas de Arrecadação e da Programação Financeira;
  - Atendimentos, orientações e atividades diversas relacionadas às áreas de gestão deste órgão, suas autarquias e fundações;
  - Conferência de documentos e emissão de pareceres dos servidores efetivos, comissionados e contratações,
  - Controle do preenchimento e envio do SIOPE, SIOPS e SISTN;
  - Controle da publicação do RREO/ RGF.
-

---

O Controle Interno fiscaliza: Prefeitura, Fundos, Fundações, Câmara e SAMAE.

Mensais:

- 1 – Quadro demonstrativo de aplicação em manutenção e desenvolvimento de ensino;
- 2 – Demonstrativo da despesa total com pessoal ativo e inativo;
- 3 – Demonstrativo de Receitas e Despesas com Saúde;
- 4 – Demonstrativo de Variações Patrimoniais;
- 5 – Balanço Financeiro;
- 6 – Balanço Orçamentário;
- 7 – Balanço Patrimonial;

Anuais:

- 1 – Demonstrativo da Dívida Fundada Interna;
- 2 – Demonstrativo da Dívida Flutuante.

#### 4.3.2 Pomerode

- Avaliar o cumprimento das metas do PPA.
  - Fiscalizar o atingimento das metas da LDO.
  - Avaliar a execução dos programas e dos orçamentos e cumprimento das metas físicas e financeiras.
  - Comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.
  - Comprovar a legalidade dos atos que resultem em arrecadação, realização de despesa, nascimento e extinção de direitos e obrigações.
  - Exercer o controle das operações de crédito, avais, garantias, direitos e haveres.
  - Apoiar o Controle Externo, programando auditorias, enviando relatórios ao Tribunal de Contas, sugerindo a instauração de Tomada de Contas Especiais e Processo
-

---

Administrativo, auditando contas de responsáveis, emitindo relatório, certificado de auditoria e parecer.

- Comprovar fidelidade funcional dos agentes responsáveis por bens e valores.
- Fiscalizar o cumprimento dos limites e condições para operações de crédito e inscrição de restos a pagar.
- Fiscalizar a adoção de medidas para retorno das despesas de pessoal e montante da dívida aos limites.
- Fiscalizar a destinação dos recursos obtidos com a alienação de ativos.
- Fiscalizar o cumprimento dos limites de gastos do Poder Legislativo.
- Manter sistema de custos normatizado através da LDO.
- Dar conhecimento imediato ao Tribunal de Contas sobre irregularidades ou ilegalidades com indicação das providências adotadas e a adotar para ressarcimento de danos, correção e evitar novas falhas.

O Controle Interno fiscaliza: Prefeitura, Fundos, Fundações, Câmara e SAMAE.

Mensais:

- 1 – Quadro demonstrativo de aplicação em manutenção e desenvolvimento de ensino;
- 2 – Demonstrativo da despesa total com pessoal ativo e inativo;
- 3 – Demonstrativo de Receitas e Despesas com Saúde;
- 4 – Demonstrativo de Variações Patrimoniais;
- 5 – Balanço Financeiro;
- 6 – Balanço Orçamentário;
- 7 – Balanço Patrimonial;

Anuais:

- 1 – Demonstrativo da Dívida Fundada Interna;
  - 2 – Demonstrativo da Dívida Flutuante.
-

---

#### 4.4 TECNOLOGIA

Num órgão público as despesas estão relacionadas a receita. Tudo é amarrado, devendo-se existir previa autorização, pois tudo que é comprado exige processo licitatório.

As mudanças tecnológicas acontecem, mas de forma mais lenta. Tudo é exercido sob descrição da Lei, o que muitas vezes dificulta, criando barreiras para a aquisição de novos equipamentos ou terceirização dos serviços.

Em relação à Administração Privada, nota-se a diferença conforme abaixo:

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	ADMINISTRAÇÃO PRIVADA
- Não visa lucro financeiro e sim o “lucro social” - Permite realizar somente aquilo que a lei determina	- Visa lucro financeiro - Permite fazer tudo que a lei não proíbe

QUADRO 2: DIFERENÇA ADM. PÚBLICA X PRIVADA

FONTE: Criação Pessoal (2011).

#### 4.5 BENEFÍCIOS E CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E/ OU SERVIÇO

Considerando que o Departamento de Controle Interno é um órgão independente e de fundamental importância para qualquer empresa, pois a necessidade de controle existe, tanto num ambiente maior, como num ambiente pequeno, sua implementação e correta aplicação na administração pública servirá como instrumento gerencial para melhorar a qualidade dos serviços que o município presta à comunidade.

Os controles proporcionam maior transparência e adaptação às normas legais vigentes, no que se refere à gestão pública. Sem controle, os gestores públicos não conseguiriam visualizar a administração como um todo, uma grande máquina que precisa estar regulada para manter seu bom funcionamento.

---

Sem controle, gasta-se mais, os impostos tornam-se insuficientes para cobrir e manter a máquina pública e os resultados acabam como não esperados e não sendo efetivos, sendo então o caminho mais fácil o de reajustar ou criar nova carga tributária para compensar as despesas.

Todo Município precisa controlar seus gastos, fiscalizar seus recursos e buscar a maior transparência possível. Precisa fornecer dados relevantes para os gestores públicos atenderem, de fato, o interesse de seu principal cliente: **o cidadão**.

#### 4.6 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

O aprimoramento dos funcionários é a principal estratégia para o desenvolvimento e aprimoramento dos controles. Funcionários bem qualificados, terão mais idéias, podendo gerir com mais eficiência os serviços executados.

O que ocorre atualmente nos Municípios de Timbó e Pomerode, onde os funcionários (Controle Interno) vão constantemente para cursos de aprimoramento, pois a cada dia aumentam as exigências dos cidadãos em saber o que é realizado com o dinheiro público, o volume de informações e fluxos de trabalho aumentam, exigindo do Controle Interno maior atenção e acompanhamento das operações.

#### 4.7 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O setor público é amarrado em diversos setores, qualquer coisa que se queira só pode ser feita se a legislação permitir, caso contrário, não poderá.

Alianças estratégicas são fundamentais nesse sentido, e a troca de informações é de fundamental importância. É o que ocorre, nos municípios do Vale do Itajaí, onde Pomerode, Timbó, Indaial, Benedito Novo e vários outros municípios se comunicam e se auxiliam para

---

aprimoramento e obter informações de como cada município conduz determinada atividade para levar o que é bom e implantar em seu município.

#### 4.8 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO/ ANÁLISE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS

##### - Área Contábil

Examinar a legitimidade dos atos e fatos que deram origem aos lançamentos, a formalização da documentação comprobatória e avaliar a segurança e eficiência dos procedimentos utilizados, proporcionando transparência das operações.

##### - Área Financeira

Verificar a regularidade e correção dos recebimentos e pagamentos efetuados pelos agentes arrecadadores e pagadores, conferir saldos de disponibilidades e observar o cumprimento das normas e legislação.

##### - Área de Execução da Receita

Verificar a situação dos controles existentes sobre o lançamento, a cobrança e a arrecadação das receitas, sua contabilização e conformidade com a legislação.

##### - Área de Execução da Despesa

Constatar se na realização dos gastos públicos, estão sendo observados os princípios da legalidade, legitimidade, economicidade, moralidade, eficiência e eficácia.

##### - Área de Pessoal

Examinar os controles existentes acerca de todos os servidores públicos, incluindo os ocupantes de cargo em comissão e os admitidos por tempo determinado, bem como o acompanhamento os processos de registro de atos de admissão de pessoal, aposentadoria e pensões.

---

- Área de Licitações, Contratos e Convênios

Verificar se esses instrumentos administrativos foram processados corretamente em todas as suas fases, identificando em tempo hábil a existência de imperfeições.

- Área Patrimonial

Verificar os procedimentos existentes com respeito a incorporação, tombamento, guarda, baixa e responsabilidade pelo uso desses bens, como o estado de conservação dos bens.

- Área de Almoxarifado

Constatar as condições de recebimento, armazenamento, distribuição, controle e segurança dos estoques.

- Área de Suprimentos de Fundos

Examinar a correta aplicação dos recursos entregues a servidores, mediante observância à lei evitando realizar dispêndios fora dos padrões normais de despesa.

#### 4.9 PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Os serviços disponibilizados pelo controle interno, podem não parecer, mas muito mais do que benefícios para a gestão da entidade, proporcionam maior transparência na alocação dos recursos arrecadados, a fim de se sanar eventuais dúvidas perante a sociedade.

A abrangência dos serviços disponibilizados a comunidade em geral, se estende não somente a um único usuário, mas sim, maior e melhor alocação de recursos proporciona maior disponibilidade de benefícios a sociedade, gerando maior satisfação e comodidade aos cidadãos, como também a atratividade de turistas.

---

#### 4.10 CUSTOS

A maior despesa do setor de Controladoria, são os recursos humanos, que precisam disponibilizar maior capital intelectual para formulação de relatórios, gerenciamento e controle das principais atividades desenvolvidas e dispor de tempo para formulação de estratégias para o crescimento da organização e melhor atendimento à comunidade.

	TIMBÓ	POMERODE
Sexo	Feminino e Feminino	Masculino
Idade	26 e 28	30
Formação Acadêmica	Graduação e Pós	MBA
Tipo de formação	Administração e Contab. Pública	Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria
Tempo serviço	8 anos	11 anos

QUADRO 3: QUADRO FUNCIONAL.  
FONTE: Criação Pessoal (2011).

## 5 ANÁLISE DE MERCADO

### 5.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA/ SETOR

Atualmente, torna-se indispensável à implantação e implementação de um eficiente Sistema de Controle Interno, pois a cada dia, surgem novas invenções e descobertas tecnológicas, em paralelo às numerosas alterações na legislação vigente. O Sistema de Controle Interno, atua em todos os setores da administração pública, independente dos níveis ou esferas de poder.

Os controles internos na administração pública, surgiram inicialmente na Lei n 4320, de 17 de março de 1964, a qual introduziu e definiu competências para as atividades exercidas então, pelos controles internos. O controle interno foi atribuído ao Poder Executivo e ao Poder Legislativo o controle externo.

Com o surgimento da Lei 4320/64, onde num primeiro momento definiu a universidade do controle, sendo seu alcance sobre todos os atos da administração, firmando o cumprimento do programa de trabalho, tanto físico quanto financeiro.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, de 04 de maio de 2000, impôs um novo enfoque legal, onde os gestores públicos devem seguir uma série de orientações e obrigações impostas pela lei, como a supervisão técnica e a fiscalização específica dos atos da gestão.

## 5.2 DESCRIÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO

A implantação dos controles internos firmam os compromissos, as diretrizes e metas de gestão, evitam o abuso de poder, o erro, a fraude e a ineficiência, sendo fundamentais para que os municípios observem seus ativos, garantam a integridade e fidelidade dos registros, informações, demonstrações e relatórios contábeis. Auxiliam o administrador na direção de sua missão, tendo como norma a necessidade de conhecimento do que acontece no município, pois os controles são baseados em técnicas modernas de planejamento e gestão.

Os sistemas de controle interno, possuem elevada contribuição para a gestão do município, pois além de salvaguardar os interesses públicos, serve de base para responsabilizar solidariamente os infratores, por desvios das finalidades dos recursos e bens públicos, serve também como um termômetro para que o gestor tenha mensalmente um detalhamento de todos os serviços prestados a comunidade.

Os artigos 81 e 82 da Lei 4.320 de 17 de março de 1967 mencionam que:

Art. 81 - O controle da execução orçamentária, pelo Poder Legislativo, terá por objetivo verificar a probidade da administração, a guarda e legal emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento da Lei de Orçamento.

Art. 82 - O Poder Executivo, anualmente, prestará contas ao Poder Legislativo, no prazo estabelecido nas Constituições ou nas Leis Orgânicas dos municípios.

---

### 5.3 ANÁLISE SWOT DO PRODUTO/ SERVIÇO

Para Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento e aperfeiçoamento constantes</li> <li>- Legislação Pertinente e Orientadora (Constituição de 1988)</li> <li>- Delegação de Poderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troca de informações com Prefeituras (Controle Interno) de Municípios vizinhos</li> <li>- Apoio e Orientação da AMMVI (Assoc. dos Municípios do Médio Vale do Itajaí)</li> <li>- Aprendizagem de boas práticas</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corpo técnico insuficiente</li> <li>- Muitos gargalos</li> <li>- Falta de organograma</li> <li>- Falta de fluxograma</li> <li>- Falta de sistema interligando informações de todos os setores</li> <li>- Falta de Plano de Carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descumprimento da Legislação vigente</li> <li>- Não apresentar ou apresentar relatórios inconsistentes e deficitários</li> <li>- Flutuações nas ações políticas</li> </ul>

QUADRO 4: ANÁLISE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

FONTE: Criação Pessoal (2011).

### 5.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A óptica de um órgão público é um pouco diferente da iniciativa privada, uma Prefeitura Municipal trabalha direta e exclusivamente em prol de proporcionar benefícios e melhor qualidade de vida a população de sua cidade.

Não há concorrentes diretos uma vez que, não existem duas Prefeituras numa cidade. O que existe e que sempre deverá permanecer é a parceria e troca de informações entre as Prefeituras das cidades vizinhas.

Percebe-se isso nitidamente em contato com as cidades de Timbó, Pomerode, Indaial, Benedito Novo e Blumenau, cidades do Médio Vale do Itajaí. A troca de informações entre estas cidades é constante, buscam novos conhecimentos, novas técnicas, procuram aprimorar a cada dia as técnicas e ferramentas de trabalho existentes.

---

## 6 PLANO DE MARKETING

### 6.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Segundo ASHOKA e MCKINSEY (2001, p. 87) “Ter um produto/ serviço muito diferenciado não basta. É preciso entregá-lo de forma eficiente ao consumidor e comunicar seus atributos ao público-alvo.”

A Lei Complementar 202 (2000, p. 38) descreve em relação a obrigatoriedade que:

Art. 60º Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno, com a finalidade de:

I — avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução de programas de governo e dos orçamentos do Estado;

II — comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência das gestões orçamentária, financeira e patrimonial, nos órgãos e entidades da administração estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III — exercer o controle das operações de crédito, avais e outras garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado; e

IV — apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

A principal preocupação dos Órgãos Públicos é o atendimento de qualidade e eficiência aos cidadãos, atrelado a receita auferida, pois como a prestação de serviço é sua atividade principal, prestação esta com dinheiro do povo, a tarefa não é fácil, deve ser exercida priorizando os serviços essenciais e vitais a população, como é o caso das áreas de Saúde, Assistência, Saneamento Básico e Obras.

### 6.2 PRODUTO (POSICIONAMENTO)

Dentre as principais funções do Sistema de Controle Interno, a supervisão da realização de auditorias contábeis e financeiras, tanto de execução de orçamentos do município quanto de quadro funcional e demais processos administrativos.

---

Já no quadro funcional, a controladoria deve verificar a exatidão dos dados sobre a admissão de pessoal a qualquer título na administração direta e indireta, como também, a concessão de aposentadorias e pensões.

A controladoria também deve prestar informações sobre a situação financeira dos projetos e atividades constantes do orçamento fiscal e seguridade social, encontrando irregularidades, promover a apuração dos atos ilegais ou irregularidades, formalmente apontados, cabendo às autoridades competentes as devidas providências.

Os controles internos são como ferramentas que garantem à sociedade um instrumento de consulta as atividades e resultados alcançados (ou não alcançados) pelas políticas públicas. O objetivo é que todo cidadão tenha acesso, para acompanhar gastos, ações do Executivo, processos licitatórios, enfim, mostrar a sociedade de onde vem os recursos e para onde são destinados (gastos).

### 6.3 PREÇO

Num Órgão Público, as atividades não prevalecem como a lógica do mercado, sendo que os cidadãos atribuem importância aos serviços públicos, mas não há demonstração de preferência. Segundo Alonso, fica difícil de estimar o preço em que um usuário estaria disposto a pagar por um serviço público, não sendo possível determinar a curva de demanda por estes bens.

Por outro lado, é possível estimar os custos dos serviços públicos, podendo-se definir a oferta dos bens públicos. Nota-se, um mercado sem lado da demanda. Contudo, não significa que não seja possível instituir mecanismos para desenvolver serviços públicos competitivos, sendo a competição (via preços) substituída, talvez pela comparação de performance (via indicadores de desempenho).

---

---

#### 6.4 PRAÇA (CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO)

As Prefeituras Municipais são sem dúvida, o coração de todo Município. Os serviços disponibilizados a população encontram-se em praticamente todos os lugares.

Dentre os principais disponibilizados diretamente a população encontram-se:

- Coleta Seletiva de Lixo;
- Agentes Comunitários de Saúde;
- Secretaria de Obras e Serviços Urbanos;
- Vigilância Sanitária;
- Tratamento de Água e Esgoto;
- Planejamento, Trânsito e Meio Ambiente;
- Assistentes Sociais.

Os serviços descritos acima, são disponibilizados a sociedade, diretamente, seja por comodidade, amparo ou segurança de toda a população.

Além destes, há aqueles aos quais nem sequer percebemos, mas que são oferecidos para melhorar a cidade e conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida da população.

Há ainda, opção de entretenimento, oferecidos pelas Secretarias de Esporte e Cultura, levando atividades físicas, arte e cultura (através de cursos línguas, aulas de instrumentos musicais, atividades manuais como pinturas, bordados, etc), praticamente gratuitos, levando cultura aos cidadãos.

Para auxiliar em todos os processos que envolvem um Município, é de fundamental importância que se existam controles, para que todas as engrenagens desta grande máquina funcionem da melhor maneira e que não haja falhas nem desvios, pois onde há controles, a probabilidade de erros é menor a cada dia.

---

## 6.5 PROPAGANDA

A divulgação dos atos realizados é de fundamental importância para um Município, aumentando a transparência dos gastos e aprimorar os instrumentos de fiscalização. A publicidade deverá ser voltada somente à promoção de orientação da população nas áreas de saúde, educação e segurança.

Não poderão constar da publicidade oficial, nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

## 7 PLANO OPERACIONAL

### 7.1 PREMISSAS ORGANIZACIONAIS/ ESTRUTURAIS

#### 7.1.1 Princípios Norteadores da Administração Pública

- O Princípio da Legalidade tem por objetivo submeter o Administrador Público ao cumprimento da lei.
  
  - O Princípio da Legitimidade pressupõe que todo ato administrativo é verdadeiro, legal, expedido pela autoridade competente, honesto, justo e do interesse público.
  
  - O Princípio da Economicidade impõe à Administração Pública executar suas ações com a melhor relação custo/benefício.
  
  - O Princípio da Impessoalidade impõe ao Administrador Público a obrigatoriedade de praticar seus atos visando servir aos interesses públicos, e não seus próprios interesses.
-

- 
- O Princípio da Moralidade impõe ao Administrador Público a obrigatoriedade de uma conduta moral, agindo sempre com honestidade.
  
  - O Princípio da Publicidade determina que o Administrador Público dê transparência aos atos por ele praticados, tornando de conhecimento público as atividades executadas.
  
  - O Princípio da Eficiência ordena que as atividades administrativas sejam exercidas com rendimento satisfatório e de forma rápida.
  
  - O Princípio da Eficácia impõe o dever de administrar com base em ações planejadas.

Estes princípios visam justamente pautar as ações do Administrador Público, com base em preceitos de ordem ética e moral, visando sempre, o desenvolvimento da sociedade. É então, que o Controle Interno age, avalia o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo, embasados no Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

Para Gattringer (2002, p. 42), os principais objetivos de um sistema de controle interno visam:

- Garantir a veracidade das informações e relatórios contábeis financeiros e operacionais;
- Prevenir erros e irregularidades e, em caso de ocorrência destes, possibilitar descobri-los o mais rapidamente possível;
- Localizar erros e desperdícios promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao registrarem-se as operações;
- Estimular a eficiência do pessoal mediante a discussão e acompanhamento que se exerce através de relatórios;
- Salvar os ativos e, de modo geral, obter-se um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais das operações e transações da entidade;
- Estabelecer parâmetros que permitam avaliar o desempenho da organização, face às metas estabelecidas nas suas várias áreas.

Segundo SILVA (2005), as premissas são fatores considerados verdadeiros para o planejamento do cronograma do projeto, como horas de trabalho por semana ou o período do ano em que o trabalho será realizado.

---

---

As Prefeituras do Médio Vale do Itajaí, atendem a comunidade de Segunda a Sexta-Feira, das 8:00h as 12:00h e das 14:00h as 17:00h.

- 7 horas por dia durante 5 dias da semana, sendo 35 horas semanais;
- 140 horas/ mês

## 7.2 DEFICIÇÃO DE PROCESSOS OPERACIONAIS (COMO)

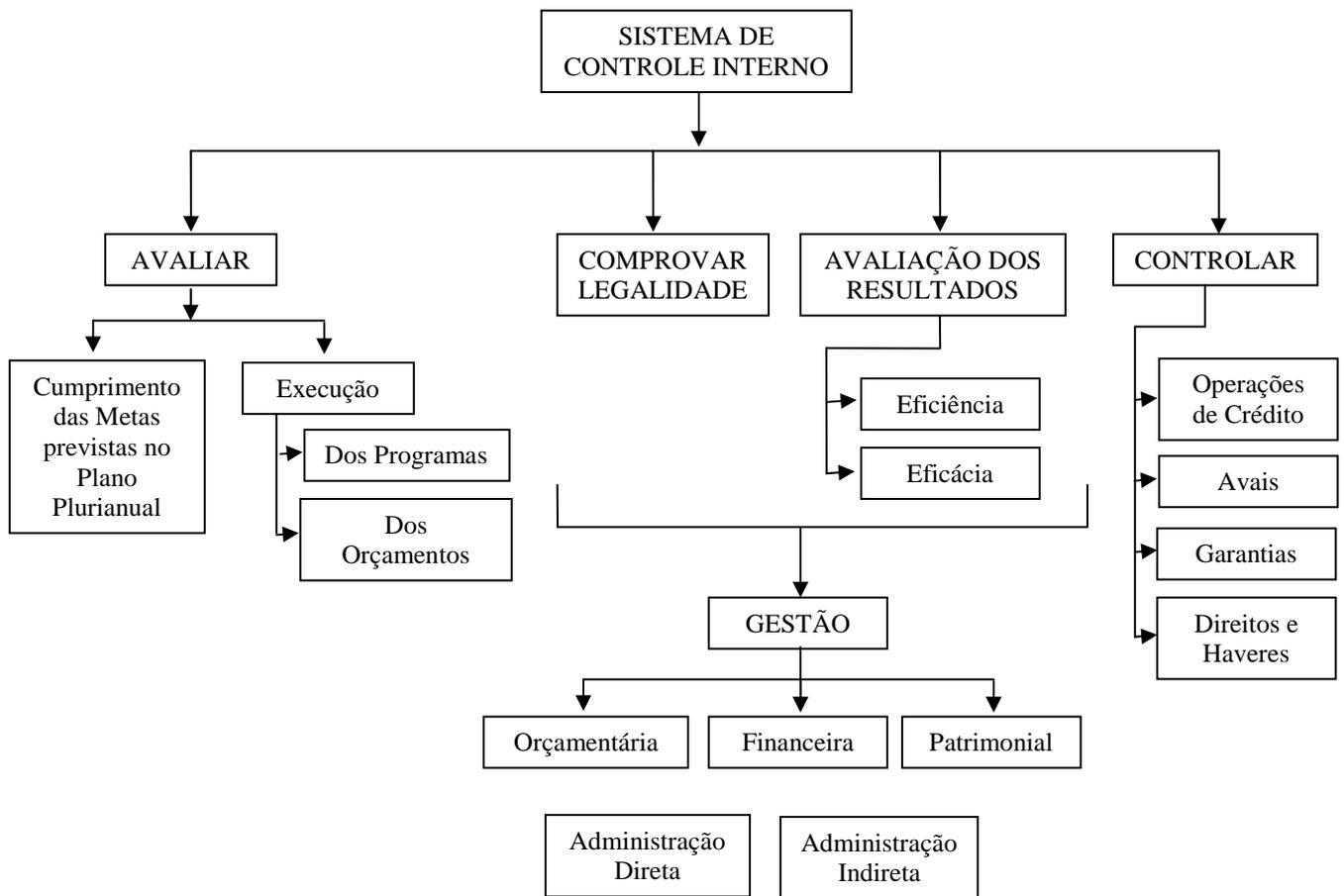
Catelli, Guerreiro e Pereira (1997, p. 14) evidenciam que: “O planejamento não corresponde a decisões que serão tomadas no futuro, mas sim decisões tomadas no presente em relação ao futuro e que, portanto, merecem controle, visando a garantir o alcance dos objetivos almejados”.



FONTE: Criação Pessoal (2011).

A Controladoria é um órgão que precisa conhecer todos os departamentos e funções das unidades administrativas, afim de dar suporte à gestão, impedindo que sejam realizadas operações em desacordo com a legislação, normas e planos pré-estabelecidos, possibilitando racionalização na aplicação dos recursos, gerando maior tranquilidade ao gestor nas tomadas de decisão.

---



FONTE: Adaptado.

O controle interno proporciona:

#### Proteção de Ativos

- Segregação de Funções;
- Determinação de Funções e Responsabilidades;
- Rotação de Funcionários;
- Legislação;
- Diminuição de Erros e Desperdícios;

#### Obtenção de Informação Adequada

- Documentação Confiável;
- Conciliação;

- Análise;
- Plano de Contas;

#### Proteção da Eficiência

- Seleção de Pessoal;
- Treinamento;
- Plano de Carreira;
- Relatórios de Desempenho;
- Manuais Internos

#### Avaliação/ Medidas

- Planos de Contingência;
- Extração e Análise de Dados;
- Software e Controle de Acessos;

### 7.3 DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE CUSTOS, OUVIDORIA E CORREGEDORIA

#### 7.3.1 Sistema de Custos

Tanto nas entidades públicas, como nas empresas privadas, é importante conhecer os custos dos produtos e/ou serviços. Sendo que vários estudos tem mostrado a importância da apuração de custos no setor público, seja somente para se saber o custo de determinados serviços ou projetos, ou até mesmo para medir o desempenho de programas de governo.

Slomski (2006), defende a apuração de custos na administração pública pela necessidade dos gestores em conhecer os custos de suas entidades, para então, poderem tomar as melhores decisões entre as alternativas de produzir ou comprar produtos e/ou serviços, de produzir ou terceirizar e/ou privatizar serviço.

---

---

Tibúrcio-Silva (2007, p. 16-17) destacam que um sistema contábil deve fornecer informações para cinco objetivos:

- 1. **Formulação das estratégias gerais e dos planos de longo prazo** – A informação de custos pode ser relevante, por exemplo, para a decisão de escolha de novos investimentos. É importante destacar, no entanto, que a informação de custo deve estar associada aos benefícios sociais e às decisões dentro da esfera política. Mas dentro de uma unidade gestora, como uma escola pública, o conhecimento do custo de diversos cursos oferecidos para a sociedade pode ajudar na escolha de qual deles deverá ser objeto de uma expansão de vagas;*
- 2. **Decisões de alocação de recursos** – Envolvem a criação de relatórios sobre alocação de recursos entre produtos, clientes, canais de distribuição etc.*
- 3. **Planejamento e controle de custos das operações e atividades** – Diz respeito à criação de relatórios sobre custos e ativos por unidades gestoras, por centro de custos;*
- 4. **Mensuração de desempenho e avaliação de pessoas** – Refere-se à comparação entre valores orçados e valores realizados;*
- 5. **Adequação com a regulamentação externa e exigências legais** – Em certas áreas, a captação de financiamento externo, inclusive de instituições de fomento, está vinculada à implantação de um sistema de informação.*

Nota-se atualmente, que a ausência de um sistema de custos, conforme prevê a Constituição, impede que a administração pública possa avaliar a utilização dos recursos alocados e os resultados atingidos.

A Contabilidade de Custos serviria de extrema importância na tomada de decisão quanto a distribuição ou corte de recursos para as unidades, de acordo com seu desempenho.

Na Administração Pública todos os gastos são registrados como despesa, sendo orçamentárias ou extra-orçamentárias, divergindo do setor privado, ao qual se registra como custos os gastos direta ou indiretamente relacionadas com a produção, sendo que o demais gastos são contabilizados como despesas, gerando a Demonstração do Resultado do Exercício.

A Administração Pública carece de um sistema de custos que permita o controle eficaz dos recursos, pois é gerenciando os custos que podemos nos tornar mais competitivos.

---

Alonso cita que, “em decorrência de não haver um sistema de custo vigente na administração o governo e a sociedade não sabem quanto custam os serviços públicos, não sendo possível a mensuração da eficiência da administração pública. Pois a eficiência é a relação entre os resultados e os custos de obtê-los. O que se faz atualmente é promover ações que melhorem o desempenho das organizações do governo sem indicadores de custo, valendo-se para isso do feeling dos gerentes e administradores”.

Ainda Alonso, acredita “que as razões para a não apuração do sistema de custos, são de ordem cultural e econômica. Uma das idéias é que o fundamental no serviço público é o cumprimento da lei e que o conceito de eficiência seria um conceito privado, não adequado ao setor público, não se atentando para conceitos como bom desempenho, economia de recursos e satisfação dos usuários. Além do que, as atividades do Estado são financiadas através dos impostos, que cobririam qualquer custo dos serviços públicos, não havendo, portanto a necessidade de apurá-los. E talvez um dos pontos que impeçam a sua apuração seria que a partir da sua apuração teria de haver justificativas para os casos de baixo desempenho”.

Os sistemas de custos contribuem para a identificação de atividades que adicionam ou não valor ao serviço e combatem desperdícios, contribuindo para que os recursos sejam alocados nos serviços que apresentem melhor desempenho.

<b>Função Social</b>	<b>Necessidades</b>
Orçamento	Os custos, sua análise, podem auxiliar a decisão de alocação de recursos, sendo os custos das atividades passadas utilizados como estimativas orçamentárias de custos futuros.
Redução e Controle de Custos	O comportamento dos custos pode auxiliar na tomada de ações apropriadas para eliminar ineficiências.
Ajuste de Preços e Tarifas	Auxiliam no estabelecimento de cenários de preços e tarifas para bens e serviços fornecidos pelo governo.
Avaliação de Desempenho	Verificação dos esforços e os resultados dos serviços de uma entidade podem ser avaliados e mensurados: custos dos recursos e insumos usados para fornecer os serviços e o resultado alcançado.
Avaliação de Programas	Podendo ser fator decisivo quanto a autorização, modificação ou descontinuidade de programas.
Outras Decisões Econômicas	Podemos citar, decisões de privatização, aceitar ou rejeitar uma proposta de projeto, continuar ou descontinuar um produto ou serviço.

QUADRO 5: NECESSIDADES GERENCIAIS DO SETOR PÚBLICO.

FONTE: Adaptado pela Autora (2011).

### 7.3.2 Ouvidoria

A Ouvidoria é um serviço disponibilizado com a finalidade de receber e encaminhar reclamações e denúncias dos cidadãos, como também, sugestões. É criado para auxiliar o cidadão em suas relações com o Município, funcionando como uma crítica interna, sendo um canal de comunicação entre o cidadão e o Município, visando a adequada aplicação dos recursos públicos, qualidade e eficiência dos serviços efetuados.

### 7.3.3 Corregedoria

A Corregedoria tem por finalidade de apurar indícios de ilícitos praticados pela Administração Pública, promovendo a responsabilidade dos envolvidos, através de instauração de processos e adoção de procedimentos, visando ressarcir caso haja algum dano ao erário. Além disso, instaura processos disciplinares com base em denúncias e nos relatórios encaminhados pela ouvidoria e auditoria. Aprimora a gestão pública e reduz a ocorrência de ilícitos.

## 7.4 PREMISSAS OPERACIONAIS (REGRAS PARA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLES)

### 7.4.1 Segurança dos Sistemas

Deve-se haver segurança razoável de dados e informações, o sistema de controle interno deve proporcionar para que os objetivos da organização sejam cumpridos. Sendo a função da Controladoria organizar os controles contábeis e os relacionamentos com todos os departamentos, ao qual recomenda-se, seguindo o princípio da segurança dos controles, que a coordenação dos departamentos de auditoria e controladoria sejam ocupados por servidores de provimento efetivo.

---

O Controlador do Município de Pomerode é servidor comissionado, já Timbó é servidor de provimento efetivo.

#### 7.4.2 Integridade e Competência

Os profissionais do Controle Interno, devem possuir nível de competência mínimo para que possam desenvolver, implantar e manter controles apropriados, a fim de que os objetivos da organização sejam alcançados. Devem possuir caráter e integridade, com o propósito de seguirem as normas impostas pela Legislação, com eficiência e eficácia, com a finalidade de se evitar desvios ou fraudes.

#### 7.4.3 Acompanhamento dos Controles

O mundo se transforma, constantemente. A cada dia, novas tecnologias surgem. Logicamente, os sistemas de controles se modificam. Métodos eficazes, tornam-se obsoletos. Os controles devem ser acompanhados e testados, frequentemente/ permanentemente por meio de amarrações do sistema. Por exemplo, podemos citar o processo de compras, desde o pedido/ ordem de compra, até a chegada do material e posteriormente o tempo para pagamento, onde possíveis comparações com dados históricos de tempos e prazos podem evidenciar que haja problemas ou novas necessidades de controles.

#### 7.4.4 Organização e Registros

A boa guarda dos documentos de todas as transações e fatos significantes, é fundamental para qualquer entidade, para futuros exames. Além de guardar, é indispensável que para futuras pesquisas seja de fácil localização. A opção é como está se desenvolvendo na Prefeitura de Timbó, onde os espaços físicos já não são suficientes para a guarda de toda documentação, sendo que um dos arquivos encontra-se a 10km de distância da sede da

---

Prefeitura. Começaram a implantar no ano em curso (2011), a digitalização de todos os documentos, a começar pelo setor Contábil (cópia de todas as ordens de compra e empenhos pagos, com as devidas assinaturas autorizando os pagamentos), posteriormente será efetuado com os demais setores. Haverá uma pessoa responsável por toda essa elaboração e guarda de documentos, tornando a pesquisa de arquivos passados bem mais simples, ágil e eliminando espaços físicos gigantescos e de difícil acesso.

#### 7.4.5 Sistemas de Autorização e Execução

As despesas efetuadas nos municípios devem obrigatoriamente ser autorizadas pelos responsáveis legais, sendo que nada poderá ser adquirido sem prévia autorização, caso ocorra, será o funcionário o responsável daquela despesa.

As permissões de acesso ao sistema devem ser autorizadas pelo superior imediato, como também o acesso a determinadas informações e documentos.

#### 7.4.6 Segregação de Funções

As atividades de qualquer departamento devem ser distribuídas a diferentes pessoas, com o intuito de se reduzir os riscos de erros, fraudes ou até mesmo desperdícios, devendo-se evitar que uma única pessoa tenha um processo como um todo sob seu domínio.

#### 7.4.7 Acesso Restrito

O acesso a determinados documentos e registros devem ser limitados apenas as pessoas autorizadas, devendo periodicamente confrontar os recursos com os registros. Por exemplo, os valores lançados pelo sistema tributário, devem ser confrontados com os lançados na contabilidade, além ainda, de averiguação com os extratos bancários.

---

#### 7.4.8 Normatização e Determinação de Responsabilidades

Para que se haja controle, é de fundamental importância que se adotem procedimentos de execução das tarefas. Pois de nada adiante sabermos onde queremos chegar, se não traçarmos os caminhos que iremos percorrer até alcançar nossos ideais. Deve-se criar primeiramente um organograma, definindo os níveis hierárquicos, atribuições e responsabilidade, para que cada indivíduo saiba o que fazer, e o superior possa cobrar.

Deve-se criar também, um fluxograma de atividades de todos os departamentos, onde todas as atividades devem ser formalizadas/ normatizadas, evitando-se com isso erros ou até mesmo para facilitar o trabalho dos envolvidos, podendo-se com isso, encontrar com mais facilidades os retrabalhos, os gargalhos que provocam barreiras e atrasam a conclusão dos trabalhos.

Timbó e Pomerode estão mapeando os fluxos de trabalho de todos os departamentos, pois este trabalho apesar de um pouco demorado irá servir como fomentador de uma série de decisões tomadas.

#### 7.4.9 Comunicação Interna

Os sistemas de comunicação e acessos aos meios devem ser regulamentados, sendo o acesso a internet regulamentado a fim de se evitar abusos, estabelecendo mecanismos de comunicação aceitáveis e que sua utilização seja coerente com os objetivos da organização.

#### 7.4.10 Cumprimento da Legislação e Proteção dos Ativos

É de suma importância, que os envolvidos tenham conhecimento sobre a legislação vigente para que possam desenvolver um trabalho nos parâmetros legais, não infringindo as leis, evitando futuros aborrecimentos.

---

Sendo importante também, proteger todo e qualquer bem da organização, discriminando os responsáveis para a boa guarda e conservação, evitando possível furtos e roubos.

## 7.5 TÉCNICAS DE CONTROLES INTERNOS

As técnicas abaixo discriminadas, devem ser inseridas a fim de se padronizar as checagens, priorizando o alcance dos objetivos da organização.

- Autorização (Pessoa que autoriza, diferente da pessoa que executa);
- Correlação (Confronto de dados, ex. o lançamento da contabilidade, deve ser igual ao lançado de receita no tributário);
- Numeração seqüencial (Todos os processos devem ser numerados conforme sequencia, estabelecer padrões);
- Controle de Totais (Verificar se todas as transações foram executadas);
- Controle de Pendências (Verificar o que faltou e providenciar execução).
- Controle Prévio (Verificar determinada transação antes de sua conclusão);
- Análise de Balanços e Indicadores e Desempenho (Verificar o orçado e o realizado).

## 8. ANÁLISE GERAL DOS MUNICÍPIOS DE TIMBÓ E POMERODE

A Controladoria nos Municípios do Médio Vale do Itajaí, ainda carece de várias implementações. É o órgão principal de apoio a gestão, ao qual tem a finalidade de verificar os controles existentes, sugerir controles, acompanhar sua implantação e gestão.

Pomerode encontra-se a frente de várias outras Prefeituras, pois do ano de 2006 até 2010, possui toda a documentação digitalizada, optou por terceirizar este serviço acreditando que pela complexidade e custo seria mais viável. Já Timbó está iniciando este processo no ano

---

em curso, optando pela compra do equipamento e adequação de um funcionário efetivo para a função.

Percebe-se grande deficiência no quadro funcional dos Municípios, em especial no órgão de controle interno, apesar de sempre encontrar funcionários muito bem qualificados, mas precisando de nova estruturação.

Tanto Timbó como Pomerode, não possuem fluxograma de atividades dos setores, estando em processo de estruturação e desenvolvimento. Timbó está em fase de conclusão, já Pomerode vai começar o levantamento das informações e criação do fluxograma.

O sistema gerencial em Timbó não é interligado, onde a Controladoria necessita entrar em vários módulos do sistema para conseguir determinada informação, para geração de relatórios a serem encaminhados ao Tribunal de Contas. Fazem o levantamento dos dados, os relacionam e checam fora do sistema. Já em Pomerode há a interligação dos dados, mas para formular determinados relatórios exigidos pelo Tribunal de Contas também geram relatórios fora do sistema.

O Município de Pomerode possui estruturado e em vigor Plano de Cargos e Salários para seus funcionários, já no Município de Timbó, só há Plano de Cargos e Salários para os funcionários da Secretaria da Educação.

---

## 9 PLANO FINANCEIRO

### 9.1 BALANÇO ORÇAMENTÁRIO MUNICÍPIO DE TIMBÓ

#### 9.1.1 Balanço Município de Timbó – Ano 2010



**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBÓ**  
**83.102.764/0001-15**  
**Art. 2, XIII e XIV**  
**Balanço Orçamentário: 2010**

Receitas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
RECEITAS CORRENTES	71.254.520,00	78.868.833,02	7.614.313,02
RECEITA TRIBUTARIA	11.330.000,00	13.489.710,88	2.159.710,88
RECEITA DE CONTRIBUIÇÕES	3.090.000,00	3.305.402,98	215.402,98
RECEITA PATRIMONIAL	2.828.000,00	5.117.094,07	2.289.094,07
RECEITA AGROPECUARIA	0,00	0,00	0,00
RECEITA INDUSTRIAL	200.000,00	272.073,13	72.073,13
RECEITA DE SERVIÇOS	4.264.770,00	4.485.285,10	220.515,10
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	45.078.750,00	49.547.024,82	4.468.274,82
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	4.463.000,00	2.652.242,06	1.810.757,94
RECEITAS DE CAPITAL	27.822.500,00	3.856.847,88	23.965.652,12
OPERACÕES DE CRÉDITOS	7.000.000,00	0,00	7.000.000,00
ALIENAÇÃO DE BENS	100.000,00	54.230,00	45.770,00
AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	5.000,00	5.175,33	175,33
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL	20.717.500,00	3.797.442,54	16.920.057,46
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00
RECEITAS CORRENTES INTRA-ORÇAMENTÁRIAS	3.630.000,00	4.474.853,46	844.853,46
RECEITA DE CONTRIBUIÇÕES	3.560.000,00	4.378.825,52	818.825,52
RECEITA DE SERVIÇOS	70.000,00	96.027,94	26.027,94
(R)DEDUÇÕES DA RECEITA CORRENTE	6.600.000,00	7.009.105,31	409.105,31
(R)RECEITA TRIBUTARIA	0,00	16.914,50	16.914,50
(R)RECEITA PATRIMONIAL	0,00	194.572,60	194.572,60
(R)RECEITA DE SERVIÇOS	0,00	1.166,31	1.166,31
(R)DEDUÇÃO DA RECEITA DE TRANSF. CORRENTE	6.600.000,00	6.795.404,62	195.404,62
(R)OUTRAS RECEITAS CORRENTES	0,00	1.047,28	1.047,28
(R)RECEITAS DE CAPITAL	0,00	2.103,60	2.103,60
(R)TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL	0,00	2.103,60	2.103,60
Soma	96.107.020,00	80.189.325,48	15.917.694,52
Despesas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
DESPEAS CORRENTES	64.509.456,07	60.295.236,03	4.214.220,04
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	36.258.838,19	35.788.489,61	470.348,58
JUROS E ENCARGOS DA DÍVIDA	209.200,00	204.117,13	5.082,87
OUTRAS DESPEAS CORRENTES	28.041.417,88	24.302.629,29	3.738.788,59
DESPEAS DE CAPITAL	38.547.928,61	13.535.759,89	25.012.168,72
INVESTIMENTOS	38.233.128,61	13.226.800,52	25.006.328,09
AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA	314.800,00	308.959,37	5.840,63
RESERVA ORÇAMENTARIA DO RPPS	4.005.000,00	0,00	4.005.000,00



**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBÓ**  
**83.102.764/0001-15**  
**Art. 2, XIII e XIV**  
**Balanço Orçamentário: 2010**

RESERVA ORÇAMENTARIA DO RPPS	4.005.000,00	0,00	4.005.000,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	333.990,00	0,00	333.990,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	333.990,00	0,00	333.990,00
Soma	107.396.374,68	73.830.995,90	33.565.378,78
Superavit Corrente	0,00	18.573.597,01	0,00
Deficit Capital	0,00	9.678.912,03	0,00
RESULTADO ORÇAMENTARIO DO EXERCÍCIO	0,00	73.830.995,90	33.565.378,78

FONTE: Site da AMMVI ([www.ammvi.org.br](http://www.ammvi.org.br))

## 9.1.2 Balanço Município de Timbó – Ano 2009



ESTADO DE SANTA CATARINA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBO  
83.102.764/0001-15  
Art. 2, XIII e XIV  
Balanço Orçamentário: 2009

Receitas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
RECEITAS CORRENTES	55.847.000,00	69.166.175,64	13.319.175,64
RECEITA TRIBUTARIA	10.166.500,00	11.894.213,82	1.727.713,82
RECEITA DE CONTRIBUICOES	2.320.000,00	3.074.776,53	754.776,53
RECEITA PATRIMONIAL	2.388.500,00	3.933.570,47	1.545.070,47
RECEITA AGROPECUARIA	0,00	0,00	0,00
RECEITA INDUSTRIAL	25.000,00	207.696,15	182.696,15
RECEITA DE SERVICOS	2.195.000,00	4.270.761,72	2.075.761,72
TRANSFERENCIAS CORRENTES	35.919.500,00	43.172.191,87	7.252.691,87
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	2.832.500,00	2.612.965,08	219.534,92
RECEITAS DE CAPITAL	9.640.000,00	2.999.250,69	6.640.749,31
OPERACOES DE CREDITOS	2.083.000,00	1.500.000,00	583.000,00
ALIENACAO DE BENS	46.000,00	8.790,74	37.209,26
AMORTIZACOES DE EMPRESTIMOS	0,00	4.405,47	4.405,47
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	7.511.000,00	1.486.054,98	6.024.945,02
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00
RECEITAS CORRENTES INTRA-ORÇAMENTARIAS	2.295.000,00	4.002.536,99	1.707.536,99
RECEITA DE CONTRIBUICOES	2.230.000,00	3.926.827,92	1.696.827,92
RECEITA DE SERVICOS	65.000,00	75.709,07	10.709,07
(R)DEDUÇÕES DA RECEITA CORRENTE	5.082.000,00	6.053.819,58	971.819,58
(R)RECEITA TRIBUTARIA	0,00	6.924,44	6.924,44
(R)RECEITA PATRIMONIAL	0,00	10.672,06	10.672,06
(R)DEDUÇÃO DA RECEITA DE TRANSF.CORRENT	5.082.000,00	6.035.037,95	953.037,95
(R)OUTRAS RECEITAS CORRENTES	0,00	68,10	68,10
(R)RECEITAS DE CAPITAL	0,00	198.200,00	198.200,00
(R)TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0,00	198.200,00	198.200,00
Soma	62.700.000,00	69.915.943,74	7.215.943,74
Despesas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
DESPESAS CORRENTES	54.711.099,35	51.218.514,63	3.492.584,72
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	30.710.317,64	29.918.450,28	791.867,36
JUROS E ENCARGOS DA DIVIDA	85.000,00	72.610,57	12.389,43
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	23.915.781,71	21.227.453,78	2.688.327,93
DESPESAS DE CAPITAL	16.322.522,73	7.505.036,52	8.817.486,21
INVESTIMENTOS	16.114.522,73	7.313.166,90	8.801.355,83
AMORTIZACAO/REFINANCIAMENTO DA DIVIDA	208.000,00	191.869,62	16.130,38
RESERVA ORÇAMENTÁRIA DO RPPS	1.850.000,00	0,00	1.850.000,00
RESERVA ORÇAMENTÁRIA DO RPPS	1.850.000,00	0,00	1.850.000,00



ESTADO DE SANTA CATARINA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBO  
83.102.764/0001-15  
Art. 2, XIII e XIV  
Balanço Orçamentário: 2009

RESERVA DE CONTINGENCIA	120.580,00	0,00	120.580,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	120.580,00	0,00	120.580,00
Soma	146.008.404,16	117.447.102,30	28.561.301,86
Superavit Corrente	0,00	17.947.661,01	0,00
Deficit Capital	0,00	4.505.785,83	0,00
RESULTADO ORÇAMENTARIO DO EXERCÍCIO	0,00	117.447.102,30	28.561.301,86

FONTE: Site da AMMVI ([www.ammvi.org.br](http://www.ammvi.org.br))

## 9.2 BALANÇO ORÇAMENTÁRIO MUNICÍPIO DE POMERODE

### 9.2.1 Balanço Município de Pomerode – Ano 2010



**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE POMERODE**  
**83.102.251/0001-04**  
**Art. 2, XIII e XIV**  
**Balanço Orçamentário: 2010**

Receitas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
RECEITAS CORRENTES	54.699.164,96	65.000.730,10	10.301.565,14
RECEITA TRIBUTARIA	7.374.351,70	8.359.682,10	985.330,40
RECEITA DE CONTRIBUICOES	2.115.143,50	2.539.118,90	423.975,40
RECEITA PATRIMONIAL	2.704.132,53	3.221.093,18	516.960,65
RECEITA AGROPECUARIA	0,00	0,00	0,00
RECEITA INDUSTRIAL	0,00	0,00	0,00
RECEITA DE SERVICOS	3.797.730,65	3.369.406,51	428.324,14
TRANSFERENCIAS CORRENTES	37.461.671,28	44.748.081,27	7.286.409,99
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	1.246.135,30	2.763.348,14	1.517.212,84
RECEITAS DE CAPITAL	25.642.364,00	3.030.744,06	22.611.619,94
OPERACOES DE CREDITOS	1.000.000,00	0,00	1.000.000,00
ALIENACAO DE BENS	25.000,00	0,00	25.000,00
AMORTIZACOES DE EMPRESTIMOS	0,00	0,00	0,00
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	24.614.364,00	3.030.744,06	21.583.619,94
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	3.000,00	0,00	3.000,00
RECEITAS CORRENTES INTRA-ORÇAMENTARIAS	2.524.248,80	2.710.613,69	186.364,89
RECEITA DE CONTRIBUICOES	2.204.248,80	2.410.613,69	206.364,89
RECEITA DE SERVICOS	320.000,00	300.000,00	20.000,00
(R)DEDUCOES DA RECEITA CORRENTE	5.409.705,44	6.566.105,52	1.156.400,08
(R)RECEITA TRIBUTARIA	0,00	7.903,73	7.903,73
(R)RECEITA DE CONTRIBUICOES	0,00	19,70	19,70
(R)RECEITA PATRIMONIAL	0,00	155.775,88	155.775,88
(R)DEDUCAO DA RECEITA DE TRANSF.CORRENT	5.409.705,44	6.402.332,34	992.626,90
(R)OUTRAS RECEITAS CORRENTES	0,00	73,87	73,87
(R)TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00
Soma	77.456.072,33	64.175.982,33	13.280.089,99
Despesas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
DESPESAS CORRENTES	52.433.441,72	49.158.920,36	3.274.521,36
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	27.692.200,37	27.198.195,60	494.004,77
JUROS E ENCARGOS DA DIVIDA	145.510,00	128.368,44	17.141,56
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	24.595.731,35	21.832.356,32	2.763.375,03
DESPESAS DE CAPITAL	34.786.401,96	9.548.901,75	25.237.500,21
INVESTIMENTOS	34.332.401,96	9.139.935,45	25.192.466,51
AMORTIZACAO DA DIVIDA	454.000,00	408.966,30	45.033,70
RESERVA ORÇAMENTARIA DO RPPS	3.442.877,83	0,00	3.442.877,83
RESERVA ORÇAMENTARIA DO RPPS	3.442.877,83	0,00	3.442.877,83



**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE POMERODE**  
**83.102.251/0001-04**  
**Art. 2, XIII e XIV**  
**Balanço Orçamentário: 2010**

RESERVA DE CONTINGENCIA	100.000,00	0,00	100.000,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	100.000,00	0,00	100.000,00
Soma	90.762.721,53	58.707.822,11	32.054.899,40
Superavit Corrente	0,00	15.841.809,74	0,00
Deficit Capital	0,00	6.518.157,69	0,00
RESULTADO ORÇAMENTARIO DO EXERCÍCIO	0,00	58.707.822,11	32.054.899,40

FONTE: Site da AMMVI (www.ammvi.org.br)

## 9.2.1 Balanço Município de Pomerode – Ano 2009



**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE POMERODE**  
**83.102.251/0001-04**  
**Art. 2, XIII e XIV**  
**Balanço Orçamentário: 2009**

Receitas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
RECEITAS CORRENTES	47.492.800,00	55.016.493,75	7.523.693,75
RECEITA TRIBUTARIA	6.158.800,00	7.240.032,18	1.081.232,18
RECEITA DE CONTRIBUICOES	1.826.000,00	1.948.802,64	122.802,64
RECEITA PATRIMONIAL	1.944.000,00	2.164.386,69	220.386,69
RECEITA AGROPECUARIA	0,00	0,00	0,00
RECEITA INDUSTRIAL	0,00	0,00	0,00
RECEITA DE SERVICOS	3.882.500,00	3.142.228,04	740.271,96
TRANSFERENCIAS CORRENTES	32.505.000,00	38.447.900,33	5.942.900,33
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	1.176.500,00	2.073.143,87	896.643,87
RECEITAS DE CAPITAL	20.437.000,00	761.602,38	19.675.397,62
OPERACOES DE CREDITOS	1.000.000,00	0,00	1.000.000,00
ALIENACAO DE BENS	25.000,00	0,00	25.000,00
AMORTIZACOES DE EMPRESTIMOS	0,00	0,00	0,00
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	19.409.000,00	686.000,00	18.723.000,00
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	3.000,00	75.602,38	72.602,38
RECEITAS CORRENTES INTRA-ORÇAMENTARIAS	1.600.000,00	1.984.594,52	384.594,52
RECEITA DE CONTRIBUICOES	1.600.000,00	1.984.594,52	384.594,52
Soma	69.529.800,00	57.762.690,63	11.767.109,37
Despesas	Previsão - R\$	Realizada - R\$	Diferenças - R\$
DESPESAS CORRENTES	41.927.687,72	39.748.050,41	2.179.637,31
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	23.018.654,26	22.233.258,33	785.395,93
JUROS E ENCARGOS DA DIVIDA	98.000,00	90.592,69	7.407,31
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	18.811.033,46	17.424.199,37	1.386.834,09
DESPESAS DE CAPITAL	25.980.263,00	4.026.743,03	21.953.519,97
INVESTIMENTOS	25.367.263,00	3.414.430,93	21.952.832,07
INVERSOES FINANCEIRAS	0,00	0,00	0,00
AMORTIZACAO/REFINANCIAMENTO DA DIVIDA	613.000,00	612.312,10	687,90
RESERVA ORÇAMENTARIA DO RPPS	2.171.000,00	0,00	2.171.000,00
RESERVA ORÇAMENTARIA DO RPPS	2.171.000,00	0,00	2.171.000,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	192.400,00	0,00	192.400,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	192.400,00	0,00	192.400,00
Soma	140.542.701,44	87.549.586,92	52.993.114,52
Superavit Corrente	0,00	15.268.443,34	0,00
Deficit Capital	0,00	3.265.140,67	0,00
RESULTADO ORÇAMENTARIO DO EXERCÍCIO	0,00	87.549.586,92	52.993.114,52

FONTE: Site da AMMVI ([www.ammvi.org.br](http://www.ammvi.org.br))

## 9.3 RECEITAS CORRENTES

As receitas correntes são destinadas a cobrir as despesas orçamentárias que visam a manutenção das atividades governamentais.

Timbó tinha previsto para o ano de 2010 o valor de R\$ 71.254.520,00, sendo efetivamente arrecadado R\$ 78.868.833,02, gerando aumento entre orçado e realizado de 9,65%.

Já Pomerode tinha previsto para o ano de 2010 o valor de R\$ 54.699.164,96 , sendo efetivamente arrecadado R\$ 65.000.730,10, gerando aumento entre orçado e realizado de 15,85%.

As receitas tributárias são provenientes de impostos, taxas e contribuições de melhorias;

As receitas de Contribuições são provenientes (previdência social, saúde e assistência social), de intervenção domínio econômico(tarifas de telecomunicações) e de interesse das categorias profissionais ou econômicas;

As receitas patrimoniais sa rendas obtidas pelo Estado quando este aplica recursos em inversões financeiras, ou as rendas provenientes de bens de propriedade do Estado, tais como aluguéis;

As receitas agropecuárias são provenientes da exploração de atividades agropecuárias de origem vegetal ou animal;

As receitas de serviços são provenientes de atividades caracterizadas pelas prestações de serviços financeiros, transporte, saúde, comunicação, portuário, armazenagem, de inspeção e fiscalização, judiciário, processamento de dados, vendas de mercadorias e produtos inerentes a atividades da entidade entre outros;

As receitas industriais são resultantes da ação direta do Estado em atividades comerciais, industriais ou agropecuárias;

---

As transferências correntes são recursos financeiros recebidos de outras entidades públicas;

As outras receitas correntes são provenientes de multas, cobrança da dívida ativa, indenizações e outras receitas de classificação específica;

Em Timbó as receitas descritas acima, foram projetadas em boa ótica, sendo que foi realizado sempre um pouco acima das expectativas, a única receita que teve realização inferior ao previsto foi o item outras receitas correntes, ou seja, o Município talvez não conseguiu efetuar a cobrança como pretendia da dívida ativa.

Já Pomerode também soube projetar bem suas receitas, com a única receita de realização inferior ao previsto foi o item receita de serviços.

#### 9.4 RECEITAS DE CAPITAL

As receitas de capital são provenientes de operações de crédito, alienações de bens, amortizações de empréstimos concedidos, transferências de capital e outras receitas de capitais.

As operações de crédito são oriundas da constituição de dívidas (empréstimos e financiamentos);

As alienações de bens são provenientes da venda de bens móveis e imóveis e de alienação de direitos;

As amortizações de empréstimos concedidos são os retornos de valores anteriormente emprestados a outras entidades de direito público;

---

As transferências de capital são recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, destinados à aquisição de bens;

As outras receitas de capital são classificações genéricas para receitas não especificadas na lei.

Já nas receitas de capital, no Município de Timbó, nas transferências de capital, houve grande discrepância entre orçado e realizado, de R\$ 20.717.500,00 orçado, houve a realização de apenas R\$ 3.797.442,54, muito provável que houve intenção de convênios não realizados, transferência de recursos de municípios vizinhos, tipo para atendimento em hospital, ocorrendo o atendimento dos cidadãos, mas não ocorrendo o auxílio conforme contratado, ou até mesmo recursos angariados do Estado que não efetivaram. No Município de Pomerode houve a mesma ocorrência, de R\$ 24.614.364,00 orçado, houve a realização de apenas R\$ 3.030.744,06.

No orçamento público, as aplicações correspondem à despesa fixada, autorizada e que, não pode ser ultrapassada. A utilização ou comprometimento dos recursos caracteriza a despesa realizada (que não equivale necessariamente apenas à despesa paga).

## 9.5 DESPESAS CORRENTES

Nas Despesas Correntes, enquadram-se as despesas de custeio e as despesas com pessoal.

As despesas correntes no Município de Timbó foram orçadas em R\$ 64.509.456,07, sendo realizados apenas R\$ 60.295.236,01, gerando folga tranqüila para a administração.

Como também no Município de Pomerode trabalhou-se com folga, foram orçados R\$ 52.433.441,72, sendo realizados apenas R\$ 49.158.920,36.

---

O valor do pagamento dos servidores e encargos foram inferior ao orçado, pois também não se pode esquecer, que as despesas com pagamento de pessoal não pode ultrapassar 54% da receita arrecadada.

Timbó realizou líquido R\$ 71.859.727,71 (78.868.833,02 - 7.009.105,31) e gastou com pagamento de pessoal e encargos sociais R\$ 35.788.489,61, podendo gastar até R\$ 38.804.252,96, então gastou 49,80% com pagamento de pessoal.

Pomerode realizou R\$ 58.434.624,58 (65.000.730,10 - 6.566.105,52) e gastou com pagamento de pessoal e encargos sociais R\$ 27.198.195,60, podendo gastar até R\$ 31.554.697,27, então gastou 46,54% com pagamento de pessoal.

## 9.6 DESPESAS DE CAPITAL

Nas Despesas de Capital, enquadram-se as contas de aquisições de bens patrimoniais (desapropriações, veículos, equipamentos de informática e outros).

Tanto o Município de Timbó como o de Pomerode não efetuaram nem a metade do que haviam planejado em investimentos, ficando ai um ponto crítico, pois há comprovadamente um déficit nos municípios, onde funcionários tem que trabalhar com equipamentos muitas vezes não muito adequados, sem contar que a frota de veículso dos municípios roda até seu último suspiro, fato gravíssimo.

## 9.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PÚBLICAS (Quocientes do Balanço Orçamentário)

A análise e interpretação de balanços constituem-se em uma ferramenta de importante utilidade para a gestão de qualquer entidade. Na análise de balanço das empresas privadas,

---

são utilizados quocientes para verificação do grau de liquidez, endividamento como também o grau rentabilidade.

Na empresas públicas, em razão da complexidade de controlar o orçamento público, não podem se utilizar destes mesmos quocientes.

Os quocientes aplicados foram extraídos de Kohama (2000), são quocientes específicos para demonstrativos de órgãos públicos.

### 9.7.1 Quociente de Execução da Receita

#### Receita Executada/ Receita Prevista

Esse quociente indica o quanto foi realizado de Receita Executada em comparação com a Receita Prevista, e o resultado normal deverá ser 1 ou maior ou menor do que 1, porém próximo de 1, ou seja, evidenciando que a Receita Executada esteve próxima da Receita Prevista. Caso seja muito acima ou abaixo de 1, deve-se procurar as causas e possíveis justificativas convincentes (KOHAMA, 2000, p.145).

Ano/ Município	Timbó	Pomerode
2010	$80.189.325,43 / 96.107.020,00 =$ 0,83	$64.175.982,33 / 77.456.072,32 =$ 0,83
2009	$69.915.943,74 / 62.700.000,00 =$ 1,12	$57.762.690,65 / 69.529.800,00 =$ 0,83

QUADRO 6: RECEITA EXECUTADA X RECEITA PREVISTA

FONTE: Criação Pessoal (2011).

Esse quociente manteve-se constante nos dois anos analisados, demonstrando que ocorreram bons resultados financeiros, pois todos os anos possuem o quociente maior do que 1 ou próximo a 1, ou seja, todos apresentaram a receita executada maior que a receita prevista, ou próxima a ela, refletindo a eficiência da gestão pública na arrecadação das receitas.

### 9.7.2 Quociente do Equilíbrio Orçamentário

#### Despesa Fixada/ Receita Prevista

Esse quociente deve demonstrar quanto a Despesa Fixada é maior do que a Receita Prevista, pois revelará também o quanto foi aberto de Crédito Adicional, e o resultado normal será 1 ou pouco maior do que 1. Caso seja menor do que 1, a tendência é de considerá-lo normal, entretanto, deverá ser uma hipótese, na atualidade, atípica, que precisa ser verificada (KOHAMA, 2000, p.146).

Ano/ Município	Timbó	Pomerode
2010	107.396.374,68/ 96.107.020,00 = 1,12	90.762.721,51/ 77.456.072,32 = 1,17
2009	117.447.102,30/ 62.700.000,00 = 1,87	87.549.586,92/ 69.529.800,00 = 1,26

QUADRO 7: DESPESA FIXADA X RECEITA PREVISTA

FONTE: Criação Pessoal (2011).

Esse quociente apresentou resultados normais, pois seus quocientes foram sempre pouco maiores do que 1. No período a despesa fixada foi sempre maior que a receita prevista. Nota-se que havia uma expectativa de arrecadação superior ao previsto, sendo a despesa fixada com base nesta situação.

### 9.7.3 Quociente da Execução da Despesa

#### Despesa Executada/ Despesa Fixada

Esse quociente deve demonstrar quanto da Despesa Fixada foi utilizado em Despesa Executada, e o resultado menor do que 1 será considerado normal. Dificilmente ocorrerá um resultado 1 e jamais poderá ser maior do que 1, porque, nesse caso, executar-se-á despesa sem autorização (KOHAMA, 2000, p.147-8).

Ano/ Município	Timbó	Pomerode
2010	$73.830.995,90 / 107.396.374,68 =$ 0,69	$58.707.822,11 / 90.762.721,51 =$ 0,65
2009	$117.447.102,30 / 146.008.404,16 =$ 0,80	$87.549.586,92 / 140.542.701,44 =$ 0,62

QUADRO 8: DESPESA EXECUTADA X DESPESA FIXADA  
FONTE: Criação Pessoal (2011).

Esse quociente apresentou resultados normais, pois todos resultaram num valor menor do que 1. A despesa executada nestes dois anos, foi sempre menor que a despesa fixada (despesa legalmente autorizada). Proporcionando a diferença uma economia orçamentária no exercício (não podendo-se perceber a origem devido balanço não detalhar despesas por função).

#### 9.7.4 Quociente do Resultado Orçamentário

##### Receita Executada/ Despesa Executada

“Esse quociente deve demonstrar quanto da Receita Executada serve de cobertura para a Despesa Executada” (KOHAMA, 2000, p.148).

Ano/ Município	Timbó	Pomerode
2010	$80.189.325,43 / 73.830.995,90 =$ 1,09	$64.175.982,33 / 58.707.822,11 =$ 1,09
2009	$69.915.943,74 / 117.447.102,30 =$ 0,60	$57.762.690,65 / 87.549.586,92 =$ 0,66

QUADRO 9: RECEITA EXECUTADA X DESPESA EXECUTADA  
FONTE: Criação Pessoal (2011).

Esse quociente nota-se que houve crescimento das receitas e diminuição das despesas do ano de 2009 para 2010. Saindo de um déficit, para um superávit de execução. A situação em 2010 é positiva, devendo-se manter nessa ótica, controlando os gastos e estimação das receitas.

## **10 CONCLUSÃO**

A Controladoria no setor governamental é a área que orienta, acompanha, avalia a execução de atos e fatos administrativos, de forma a proteger o patrimônio da administração pública buscando a eficiência e a eficácia, de forma que atinja o melhor resultado, zelando sempre pela transparência das contas públicas.

Notou-se deficiência em todos os Órgãos de Controle Interno dos Municípios do Médio Vale do Itajaí. Apesar de possuírem funcionários bem qualificados, porém há déficit de mão-de-obra e sistema carecendo de desenvolvimento tecnológico, devido ao grande volume de operações e necessidade de controles que demandam um Município.

Sem dúvida, quando se pensa em aplicar melhor os recursos, diminuir gastos, administrando de forma eficaz os recursos adquiridos, em se tratando de um órgão público significa: Proporcionar mais benefícios aos cidadãos, melhorando sua qualidade de vida, aumentando seu bem estar, sua saúde, proporcionando momentos de lazer e cultura, muito mais que um dever é um direito de todo cidadão! E como cidadão, todos devemos cobrar a onde estão sendo aplicados os recursos, pois afinal, todos temos uma parcela significativa para o município e ajudamos na construção da cidade que almejamos.

---

---

## 11 BIBLIOGRAFIA

ALVES, Benedito Antônio; GOMES, Sebastião Edílson R.; AFFONSO, Antônio Geraldo. **Lei de responsabilidade fiscal comentada e anotada**. 2. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2001.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como Elaborar Planos de Negócio para Organizações Sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BRASIL - ALONSO, Marcos. **Custo no Serviço Público**. Texto para Discussão - ENAP. Brasília-DF: n 31. Out 1998.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras: um enfoque de gestão econômica** - Gecon. México, jul. 1997.

GATTRINGER, João Luiz. **Execução orçamentária – controle e auditoria**. Florianópolis: UFSC, 1991.

KOHAMA, Heilio. **Balancos Públicos: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública – Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 202/00**. Institui a lei orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Florianópolis: DOE, nº 16.561 de 15/12/2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviço: fundamentos, análises e práticas no setor de saúde**. Maceió: EDUFAL, 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública – um enfoque na contabilidade municipal**. São Paulo: Atlas, 2001.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

---

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Alceu, CLEMENTE, Ademir. **Gestão de Custos: Aplicações Operacionais e Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

TIBÚRCIO-SILVA, C.A. **Custos no setor público**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.

Disponível em: <http://www.ammvi.org.br>. Acesso em 16 abril 2011.

Disponível em: <http://www.pomerode.sc.gov.br>. Acesso em 16 abril 2011.

Disponível em: <http://www.timbo.sc.gov.br>. Acesso em 16 abril 2011.

---